

# Vodič za monitoring i evaluaciju obrazovnih inicijativa



Funded by  
the European Union

The EU funded project – Education for Employment, Bosnia and Herzegovina  
Projekat EU – Obrazovanje za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini



Shaping a more livable world.

## Sadržaj

Sažetak – Monitoring i evaluacija u obrazovanju.....	1
Lista tabela.....	4
Lista slika.....	4
Lista skraćenica.....	4
1. Uvod i koncept.....	6
1.1. Šta se želi postići ovom publikacijom?.....	6
1.2. Šta podrazumijevamo pod monitoringom i evaluacijom?.....	6
1.3. Temeljne vrijednosti na kojima počiva pristup monitoringu i evaluaciji obrazovnih sistema.....	8
2. Nivoi i institucionalna struktura monitoringa i evaluacije.....	10
2.1. Uvod.....	10
2.2. Važnost vertikalne i horizontalne koordinacije u monitoringu i evaluaciji.....	11
2.3. Ko evaluira: Nivoi monitoringa i evaluacije u okviru postojećih nadležnosti.....	12
2.4. Šta evaluiramo: Komponente sistema monitoringa i evaluacije u obrazovanju.....	14
3. Obrazovna politika temeljena na rezultatima – dokazima.....	17
3.1. Upravljanje temeljeno na rezultatima.....	17
3.2. Lanac rezultata – okvir monitoringa i evaluacije.....	19
3.3. Osnove monitoringa i evaluacije temeljene na rezultatima.....	21
3.4. Višestruke svrhe monitoringa i evaluacije.....	22
4. Razrada procesa monitoringa i evaluacije.....	22
4.1. Logička matrica.....	23
4.2. Indikatori.....	23
4.3. Vrste indikatora za praćenje kvaliteta obrazovanja.....	24
4.4. Primjena monitoringa i evaluacije.....	25
5. Planiranje monitoringa i evaluacije.....	27
5.1. Korak 1. Analiza razvojnih potreba – Prikupljanje informacija o postojećem stanju.....	28
5.2. Korak 2. Analiza aktera, zainteresiranih strana – Identifikacija korisnika.....	29
5.3. Korak 3. Dizajn razvojnog projekta.....	31
5.4. Korak 4. Definiranje okvira monitoringa i evaluacije.....	33
5.5. Korak 5. Indikatori.....	34
5.6. Korak 6. Alati i metodologija prikupljanja podataka.....	35
5.7. Korak 7. Pregled plana rada za monitoring i evaluaciju.....	37
5.8. Korak 8. Izvještavanje.....	38
6. Prilozi.....	39
7. Rječnik pojmova iz monitoringa i evaluacije.....	57

## Sažetak – Monitoring i evaluacija u obrazovanju

Monitoring i evaluacija su bitni aspekti svakog obrazovnog sistema. Uključuju sistematizirani proces prikupljanja i analize podataka za praćenje i mjerenje napretka obrazovnih politika, programa i inicijativa. Oni pomažu akterima – zainteresiranim stranama u obrazovanju da prepoznaju snage, slabosti, prilike i prijetnje u obrazovnom sistemu. Također, pomažu pri donošenju informiranih odluka o tome kako poboljšati obrazovni sistem.

**Monitoring u obrazovanju** ima za cilj pružanje kontinuiranih povratnih informacija akterima obrazovanja o provedbi obrazovnih politika, programa i projekata.

Proces uključuje:

1. Prikupljanje podataka: Ovo uključuje prikupljanje podataka o inputima, procesima, outputima i ishodima obrazovnog sistema. Podaci se mogu prikupljati pomoću anketa, upitnika, intervjua, promatranja u razredu i testova;
2. Analiza podataka: Analiza prikupljenih podataka omogućuje razumijevanje napretka obrazovnog sistema. Analiza se može napraviti pomoću statističkih metoda i predočiti putem tabela, grafikona, dijagrama.
3. Pružanje povratnih informacija: Zainteresiranim stranama u obrazovanju pružaju se povratne informacije o napretku obrazovnog sistema. Ove povratne informacije mogu se koristiti za prepoznavanje izazova i donošenje informiranih odluka o tome kako poboljšati obrazovni sistem.

**Evaluacija u obrazovanju** koristi se za utvrđivanje efikasnosti (kvaliteta) obrazovnih politika, programa i inicijativa u postizanju zadatih ciljeva.

Proces uključuje:

1. Pojašnjenje ciljeva: Ovo uključuje jasno određivanje ciljeva obrazovnih politika, programa ili inicijativa.
2. Prikupljanje podataka: Podaci se prikupljaju o obrazovnoj politici, programu ili inicijativi. Prikupljeni podaci mogu biti kvalitativni, kvantitativni ili oboje.
3. Analiza podataka: Prikupljeni podaci se analiziraju kako bi se utvrdila efikasnost obrazovnih politika, programa ili inicijativa u postizanju ciljeva.
4. Izvještavanje o nalazima: Nalazi evaluacije izvještavaju se akterima u obrazovanju. Akteri mogu koristiti nalaze za donošenje informiranih odluka o tome kako poboljšati obrazovni sistem.

Monitoring i evaluacija u obrazovanju ključni su za osiguravanje efikasnosti obrazovnih politika, programa i inicijativa. Davanjem stalnih povratnih informacija i procjenom učinkovitosti ovih politika, programa i inicijativa akteri u obrazovanju mogu donositi informirane odluke o tome kako poboljšati obrazovni sistem.

### Zašto je važno uvesti monitoring i evaluaciju u obrazovanje?

Provođenje monitoringa i evaluacije u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini može pomoći poboljšanju kvaliteta obrazovanja i povećanju odgovornosti.

1. Odgovornost: Monitoring i evaluacija osiguravaju odgovornost u obrazovnom sistemu osiguravajući da se obrazovne politike efikasno provode. Pozivaju aktere/zainteresirane strane u obrazovanju na odgovornost za rezultate obrazovnih politika.
2. Poboljšanje: Monitoring i evaluacija pomažu u prepoznavanju područja slabosti u obrazovnim politikama, programima i inicijativama. Akterima u obrazovanju pružaju stalne povratne informacije o napretku obrazovnog sistema i osiguravaju poduzimanje odgovarajućih radnji za rješavanje slabosti i nedostataka.
3. Donošenje odluka temeljeno na dokazima: Monitoring i evaluacija pružaju zainteresiranim stranama u obrazovanju informacije temeljene na dokazima za donošenje informiranih odluka. Pomažu u prepoznavanju šta u obrazovnom sistemu funkcionira, a šta ne, te šta treba poboljšati.

4. Raspodjela resursa: Monitoring i evaluacija pomažu u osiguravanju da se resursi dodijeljeni obrazovnom sistemu efikasno koriste za postizanje željenih rezultata. Pomažu u identificiranju područja u kojima se resursi ne koriste efikasno i mogu se poduzeti korektivne mjere.
5. Održivost: Monitoring i evaluacija pomažu u osiguravanju održivosti obrazovnih politika, programa i inicijativa. Pomažu u prepoznavanju potencijalnih izazova za održivost obrazovnog sistema i osiguravaju da se akteri u obrazovanju pozabave tim izazovima.

Uvođenje monitoringa i evaluacije u obrazovne politike osigurava da su akteri u obrazovanju odgovorni za rezultate, identificira područja slabosti, donosi odluke temeljene na dokazima, efikasno raspoređuje resurse i osigurava održivost obrazovnih politika, programa i inicijativa.

### **Kako implementirati monitoring i evaluaciju u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini?**

Za implementaciju monitoringa i evaluacije u obrazovni sistem trebaju se poduzeti sljedeći koraci:

1. Razvijanje okvira za monitoring i evaluaciju: Prvi korak je razvoj okvira za monitoring i evaluaciju koji definira ključne pokazatelje i metrike koje treba pratiti. Okvir također treba definirati uloge i odgovornosti aktera u provedbi sistema monitoringa i evaluacije.
2. Identificiranje izvora podataka: Potrebno je identificirati izvore podataka koji pružaju relevantne informacije za mjerenje uspješnosti obrazovnog sistema. To uključuje podatke o učinku učenika, podatke o učinku nastavnika, podatke o pohađanju nastave, podatke o školskoj infrastrukturi i podatke o budžetu.
3. Izgradnja kapaciteta: Relevantni akteri u obrazovnom sistemu moraju izgraditi kapacitete za efikasno prikupljanje i analizu podataka. To zahtijeva obuku o alatima i tehnikama za prikupljanje i analizu podataka, kao i korištenje podataka za poboljšanje obrazovnog sistema.
4. Uspostavljanje postupaka prikupljanja podataka: Potrebno je uspostaviti mehanizme prikupljanja podataka, uključujući ankete, procjene i sisteme monitoringa. Ti mehanizmi trebaju biti pouzdani, efikasni i transparentni.
5. Analiziranje podataka i izvještavanje: Podatke treba redovno analizirati kako bi se procijenila uspješnost obrazovnog sistema. O nalazima treba izvijestiti relevantne aktere i koristiti ih za informiranje procesa donošenja odluka.
6. Kontinuirano poboljšanje: Na temelju nalaza iz sistema monitoringa i evaluacije potrebno je poduzeti mjere kontinuiranog poboljšanja kako bi se riješili nedostaci i slabosti u obrazovnom sistemu. To uključuje razvoj i provođenje akcijskih planova i politika za poboljšanje kvaliteta obrazovanja.

Implementacija monitoringa i evaluacije u obrazovni sistem u Bosni i Hercegovini zahtijeva razvoj okvira, identificiranje izvora podataka, izgradnju kapaciteta, uspostavu mehanizama prikupljanja podataka, analizu podataka, izvještavanje o nalazima i kontinuirane mjere poboljšanja.

Ovaj vodič izrađen je u sklopu obuka Radne grupe za razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, u okviru projekta "Obrazovanje za zapošljavanje", koji je finansirala Evropska unija, a implementirao DAI.

U nastavku slijedi prikaz okvira monitoringa i evaluacije u obrazovanju i radnih materijala koji mogu poslužiti za korištenje monitoringa i evaluacije pri kreiranju razvojnih politika, programa i inicijativa u obrazovnim sistemima u BiH.

Urednici Vodiča se nadaju da će on dati poticaj svim zainteresiranim stranama da postanu aktivni zagovarači obrazovnih politika, programa i inicijativa temeljenih na dokazima, a sve s ciljem daljnjeg razvoja kvalitetnog i pravednog obrazovanja za svako dijete i mladu osobu.

U Sarajevu, mart 2023.

Petar Bezinović, Jasna Kovačević i Saša Madacki

## Članovi Radne grupe za razvoj ljudskih resursa

Jadranka Bošnjak, Zavod za odgoj i obrazovanje Zapadnohercegovačke županije i Kantona 10

Nikola Čiča, Pedagoški zavod Tuzlanskog kantona

Hašima Ćurak, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje

Amir Demirović, Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke

Ermin Dragolj, Pedagoški zavod Bosansko-podrinjskog kantona

Daria Duilović, Ministarstvo civilnih poslova BiH

Zorica Garača, Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske

Enisa Gološ, Pedagoški zavod Mostar

Sabina Halilović, Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i športa Srednjobosanskog kantona

Elma Kico, Ministarstvo za odgoj i obrazovanje Kantona Sarajevo

Biljana Knezović, Zavod za školstvo Mostar

Ana Kordić, Ministarstvo obrazovanja, znanosti, kulture i športa Županije Zapadnohercegovačke

Ivana Krezić, Vlada Brčko distrikta Bosne i Hercegovine, Odjeljenje za obrazovanje Brčko distrikta BiH

Sudo Marić, Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Hercegovačko-neretvanskog kantona

Ivanka Pudić, Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i sporta Županije Posavske

Dijana Rešić, Republički pedagoški zavod Republike Srpske

Almir Sivro, Pedagoški zavod Zenica

Haris Smajić, Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona

Nesib Šijerkić, Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Zeničko-dobojskog kantona

Azra Šulić, Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Unsko-sanskog kantona

Marin Tadić, Ministarstvo znanosti, prosvjete, kulture i športa Kantona 10

Armela Topuzović, Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Tuzlanskog kantona

Nijaz Zorlak, Ministarstvo za obrazovanje, mlade, nauku, kulturu i sport Bosansko-podrinjskog kantona Goražde

\* Izrazi koji su radi preglednosti dati u Vodiču u jednom gramatičkom rodu bez diskriminacije se odnose i na muškarce i na žene.

## Lista tabela

Tabela 1. Pregled komponenti monitoringa i evaluacije.....	15
Tabela 2. Načela upravljanja temeljenog na rezultatima.....	19
Tabela 3. Razlike između monitoringa i evaluacije.....	21
Tabela 4. Pregled kvalitativnih i kvantitativnih indikatora.....	23
Tabela 5. SMART ciljevi.....	34
Tabela 6. Predložak za analizu aktera.....	41
Tabela 7. Struktura logičke matrice.....	42
Tabela 8. Primjer Ako–Onda pristupa.....	43
Tabela 9. Hipotetski logički okvir za unapređenje kvaliteta školskog obrazovanja.....	44
Tabela 10. Kategorije i vrste indikatora.....	45
Tabela 11. Obrazovanje 2030 – Okvir za djelovanje.....	46
Tabela 12. Predložak okvira za monitoring i evaluaciju.....	55

## Lista slika

Slika 1. Prikaz povezanosti efektivnog sistema monitoringa i evaluacije sa ishodima 1.....	11
Slika 2. Nivoi monitoringa i evaluacije.....	12
Slika 3. Međusobni odnos planiranja, monitoringa i evaluacije.....	17
Slika 4. Lanac rezultata.....	20
Slika 5. Lanac rezultata kao uzročni slijed razvojnih intervencija.....	20
Slika 6. Proces monitoringa i evaluacije.....	22
Slika 7. Pregled komponenti obrazovnog sistema.....	24
Slika 8. Vrednovanje u različitim nivoima obrazovnog sistema.....	26
Slika 9. Analiza potreba.....	28
Slika 10. Problemsko stablo.....	29
Slika 11. Strategije prema akterima u odnosu na njihovu moć i utjecaj.....	30
Slika 12. Analiza problemskog stabla.....	40

## Lista skraćénica

EMIS	Education Information Management System ( <i>Informacijski sistem upravljanja u obrazovanju</i> )
EU	Evropska unija
FMIS	Financial Management Information System ( <i>Sistem upravljanja finansijskim resursima</i> )
FZZPR	Federalni zavod za programiranje razvoja
LM	Logframe Matrix ( <i>Logička matrica</i> )
MEASURE-BiH	The USAID/BiH Monitoring and Evaluation Support Activity ( <i>USAID/BiH Projekat podrške monitoringu i evaluaciji</i> )
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development ( <i>Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj</i> )
PISA	Programme for International Student Assessment ( <i>Program za međunarodnu procjenu učenika</i> )

RMS	Resource Management System ( <i>Sistem upravljanja resursima</i> )
SDG	Sustainable Development Goals ( <i>Ciljevi održivog razvoja; u kontekstu UN-ovog Programa održivog razvoja do 2030</i> )
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound ( <i>Specifično, mjerljivo, dostižno, relevantno, vremenski ograničeno</i> )
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study ( <i>Međunarodno istraživanje trendova u znanju matematike i prirodnih nauka</i> )
TMIS	Teacher Management Information System ( <i>Sistem upravljanja zapošljavanjem i nastavnim osobljem</i> )
UNESCO	The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ( <i>Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu</i> )
UNICEF	United Nations Children's Fund ( <i>Fond Ujedinjenih nacija za djecu</i> )

# 1. Uvod i koncept

*Najveća nada svake zemlje leži u primjerenom školovanju mladih.  
Erazmo Rotterdamski*

Ujedinjene nacije u svom saopćenju *Obrazovanje za sve*<sup>1</sup> navode da je obrazovanje kamen temeljac svakog društva, i naglašavaju da je ono najbolja investicija koju države članice mogu napraviti za izgradnju prosperitetnih, zdravih i pravednih društava. Održivi i zajednički (dijeljeni) ekonomski razvoj sve više zavisi od sposobnosti vlada da provode politike usmjerene na marginalizirane grupe i uklanjaju barijere stalnom učenju i ulasku na tržište rada. Upravo zbog toga važno je iznova procjenjivati obrazovni sistem, društveno okruženje u kojem se obrazovanje odvija, kao i mehanizme koje država aktivira kako bi najbolje odgovorila ovim izazovnim ciljevima, te osvijetliti administrativno-pravni kontekst i brižljivo pogledati rezultate istraživanja, kako bismo bili u stanju adekvatno odgovoriti na izazove unapređenja obrazovnog prostora.

Stoga je fokus na monitoringu i evaluaciji nužan kako bismo uspješno analizirali i mjerili svoja postignuća u obrazovnom sektoru, s postizanjem svih ciljeva iz proglašenja *Obrazovanje za sve*, kao i ispunjenja svih preuzetih obaveza iz međunarodnih ugovora koje je BiH potpisala i ratificirala.

## 1.1. Šta se želi postići ovom publikacijom?

Namjera ove publikacije jeste dati odgovore na pitanje kako prakse monitoringa (praćenja) i evaluacije (procjene) reformi obrazovanja mogu efikasnije poboljšati ishode učenika i učenica u osnovnim i srednjim školama, što u konačnici vodi većem kvalitetu u obrazovanju. Upravo je razvoj kulture kvaliteta u obrazovanju svrha monitoringa i evaluacije, postupaka koji su u funkciji učenja o tome šta činimo dobro, kako znamo da je to dobro i kako možemo postati još bolji.

Da bi zemlja prešla put od vizije kvaliteta do realnosti, proces planiranja obrazovnih politika mora uvijek biti baziran na okviru monitoringa i evaluacije. Monitoring i evaluacija stoga služe da se definiraju procedure i indikatori koji su neophodni za osiguranje efikasne implementacije edukativnih politika i reformi, što će ova publikacija i dokazati.

Poglavlja u Priručniku obradit će najvažnije aspekte monitoringa i evaluacije i dati praktične upute kako ih provesti u praksi, a to su:

- upravljanje (menadžment), monitoring i evaluacija temeljeni na rezultatima
- nivoi i institucionalna struktura monitoringa i evaluacije
- izvještavanje o monitoringu i evaluaciji – analiza i povratne informacije

Također, u ovoj publikaciji bit će ponuđeni modeli obrazaca za monitoring i evaluaciju, što će zasigurno značajno doprinijeti razumijevanju i usvajanju ovih metoda s ciljem osiguranja kvaliteta i efikasnosti obrazovanja.

## 1.2. Šta podrazumijevamo pod monitoringom i evaluacijom?

Većina definicija evaluacije uključuje koncept *procjenjivanja* vrijednosti subjekta evaluacije. Naprimjer, prema OECD-u, evaluacija je proces, sistematičan i objektivna koliko je to moguće, kojim se određuje vrijednost ili značaj aktivnosti, politike ili programa, planirane intervencije, intervencije u toku ili završene intervencije.<sup>2</sup> U ovom priručniku koristit ćemo različite definicije evaluacije i monitoringa, prilagođeno kontekstima u kojima se budu spominjale, s namjerom da čitaoci dobiju što šire razumijevanje fenomena, kao i da u svom radu koriste one koje odgovaraju izazovima i poduhvatima koji se pred njima nalaze.

<sup>1</sup> United Nations. Education For All. Dostupno na <https://www.un.org/en/academic-impact/education-all>

<sup>2</sup> Dvorny, Dalibor (2017). Što je evaluacija? Dostupno na <http://www.evaluacija.hr/Sto%20je%20evaluacija.html>



U svakom slučaju, evaluacija je tu da propituje koncept i smjer, mjeri efekat, ocjenjuje uspjeh i efikasnost pojedine politike, programa ili projekta. Ona nije isto što i revizija; zadatak evaluacije je drugačiji – ona nam na temelju ocjenjivanja napravljenog treba ukazati na negativne strane strategije ili provedbe, potcrtati uspješne elemente te konačno dati preporuke o tome kako bismo sljedećeg puta trebali planirati i raditi. Smisao evaluacije je učenje, odnosno učenje na vlastitom iskustvu i vlastitim greškama.<sup>3</sup>

Evaluacija u smislu osiguranja kvaliteta u obrazovnom sistemu uključuje različite vrste prikupljanja podataka i evaluacijska istraživanja, koje čitav proces objektiviziraju i formaliziraju.<sup>4</sup> Ona se može definirati kao empirijski zasnovana provjera kvaliteta,<sup>5</sup> gdje se kvalitet kao opći termin u evaluacijskoj praksi može odnositi na to:

- da li su obrazovni ciljevi dobro odabrani
- (relevantnost), da li su ti ciljevi postignuti (efektivnost)
- da li su obrazovni resursi pravedno distribuirani (pravednost)
- da li su ti resursi ekonomično upotrijebljeni (efikasnost)<sup>6</sup>

Uz pomoć evaluacije obrazovni sistemi i ustanove koje ih čine osvještavaju svoju odgovornost za funkcioniranje i rezultate pred svim zainteresiranim stranama.

Monitoring je sistematsko i rutinsko prikupljanje informacija iz projekata i programa čija je svrha:

- učiti iz iskustava za poboljšanje praksi i aktivnosti u budućnosti
- osvijestiti internu i eksternu odgovornost za korištenje resurse i polučene rezultate
- donositi informirane odluke o budućnosti aktivnosti/projekta/programa

Monitoring (praćenje) omogućava da se rezultati, procesi i iskustva dokumentiraju i koriste kao osnova za upravljanje procesima donošenja odluka i učenja, i služi kao alat provjere napretka u odnosu na planove. Stoga su podaci dobijeni praćenjem krucijalni za evaluaciju.

Monitoring se češće povezuje s obrazovnim sistemom (makronivoom), dok se evaluacija vezuje uz programe (evaluacija programa)<sup>7</sup> – a to stoga što u savremenom kontekstu evaluacije i jesu primarno usmjerene na programe i intervencije.

Svi ovi koncepti će u priručniku biti detaljno elaborirani i otvoriti mogućnost procjene kako složenih reformskih procesa tako i malih projektnih i programskih intervencija usmjerenih na poboljšanje obrazovnog sistema.

Ovdje je bitno naglasiti da se monitoring i evaluacija ne dešavaju u vakuumu, rasterećeni lokalnog konteksta, te je nužno uzeti u obzir i kulturni okvir (kontekst) u kojem se provode. Jedna od možda najboljih smjernica<sup>8</sup> je da, kada smo u prilici da provodimo procjenu, uzmemo u obzir da sve što radimo odražava naše vlastite kulturalne vrijednosti i perspektive – od postavljanje svrhe vrednovanja, preko pitanja koja razvijamo i metoda koje odabiremo, do naših tumačenja i preporuka koje dajemo na temelju tih nalaza. Moramo razumjeti da je kulturni krug kojem pripadamo pod utjecajem mnogih karakteristika (rasa, etnička pripadnost, jezik, spol, dob, religija, seksualna orijentacija, obrazovanje i iskustvo). Od iznimne je važnosti da zastanemo i razmislimo o vlastitoj kulturi prije nego što krenemo u evaluaciju. Da bismo

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Stanković, D. i Vujačić. M. (2011). *Praćenje i vrednovanje programa stručnog usavršavanja nastavnika. Priručnik za autore i realizatore programa*. Institut za pedagoška istraživanja: Beograd; prema: Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS (2021). *Analiza zajedničkog evropskog okvira osiguranja kvaliteta i komparativna analiza pristupa odabranih evropskih zemalja*. Beograd, str. 5.

<sup>5</sup> Scheerens, J., Glas, C. & Thomas, S. M. (2003). *Educational Evaluation, Assessment, and Monitoring. A systemic approach*. Swets & Zeitlinger B. V., Lisse, The Netherlands; prema: Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS (2021). *Analiza zajedničkog evropskog okvira osiguranja kvaliteta i komparativna analiza pristupa odabranih evropskih zemalja*. Beograd, str. 5.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Centers for Disease Control and Prevention. *Practical Strategies for Culturally Competent Evaluation*. Atlanta, GA: US Dept of Health and Human Services; 2014.

proveli kulturalno kompetentnu evaluaciju moramo razumjeti i uvažiti kulturni kontekst svakog programa i priznati da svijet možemo gledati i tumačiti drugačije od mnogih aktera (engl. *stakeholders*, zainteresirane strane) evaluacije.

### 1.3. Temeljne vrijednosti na kojima počiva pristup monitoringu i evaluaciji obrazovnih sistema u ovom vodiču

Jednaka i neotuđiva prava svih ljudskih bića pružaju osnovu za slobodu, pravdu i mir u svijetu, prema Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima, koju je Generalna skupština Ujedinjenih nacija usvojila 1948. godine. Pristup zasnovan na ljudskim pravima usmjerava se na one koji su marginalizirani, isključeni ili diskriminirani. Ovo često zahtijeva analizu rodni normi, različitih oblika diskriminacije i neravnoteže moći kako bi se osiguralo da intervencije dođu do marginaliziranih segmenata stanovništva.

Elementi dobre prakse u pristupu zasnovanom na ljudskim pravima:<sup>9</sup>

- programi identificiraju ostvarivanje ljudskih prava kao krajnje ciljeve razvoja
- ljudi su prepoznati kao ključni akteri vlastitog razvoja, a ne pasivni primaoci roba i usluga
- sudjelovanje je i sredstvo i cilj
- strategije su osnažujuće, a ne obeshrabrujuće; i rezultati i procesi se prate i procjenjuju
- programi se fokusiraju na marginalizirane i isključene grupe
- proces razvoja je u lokalnom vlasništvu
- programi imaju za cilj da smanje nejednakosti i osnaže one koji su zapostavljeni
- analiza situacije koristi se za identifikaciju neposrednih, korijenskih i osnovnih uzroka razvojnih problema
- analiza obuhvata sve zainteresirane strane, uključujući kapacitete države kao glavnog nosioca dužnosti i ulogu drugih nedržavnih aktera
- standardi ljudskih prava vode formuliranje mjerljivih ciljeva i indikatora u programiranju
- nacionalni sistemi odgovornosti moraju biti ojačani kako bi se osigurala nezavisna revizija učinka vlade i pristup pravnim lijekovima za oštećene pojedince
- strateška partnerstva se razvijaju i održavaju

Pristup zasnovan na ljudskim pravima također nastoji ojačati kapacitete nosilaca dužnosti (obično vladâ) da poštuju, štite i garantiraju ova prava. Ovaj pristup ima za cilj holističko rješavanje razvojnih složenosti, uzimajući u obzir veze između pojedinaca i sistema moći ili utjecaja, te nastoji stvoriti dinamiku odgovornosti.

Pored pristupa reformama obrazovnog sistema zasnovanog na ljudskim pravima, bitno je uzeti u obzir ciljeve održivog razvoja (SDG<sup>10</sup>) koji se odnose na obrazovanje (SDG 4: Osigurati inkluzivno i ravnopravno kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve, SDG 5: Postizanje rodne ravnopravnosti i osnaživanje svih žena i djevojaka, te SDG 17: Jačanje sredstava za implementaciju i revitalizaciju Globalnog partnerstva za održivi razvoj), kao i vrijednosti na kojima počiva Evropska unija, uzevši u obzir da zemlje Zapadnog Balkana, sa Bosnom i Hercegovinom, streme pridruživanju zajednici evropskih država. Te vrijednosti<sup>11</sup> su *ljudska prava, sloboda, demokratija, jednakost, vladavina prava i ljudska prava*.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> United Nations population Fund (2014). The Human Rights-Based Approach. Dostupno na: <https://www.unfpa.org/human-rights-based-approach>

<sup>10</sup> United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. THE 17 GOALS. Dostupno na: <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>11</sup> Vrijednosti EU utvrđene su u članu 2 Lisabonskog ugovora i Povelje EU o osnovnim pravima.

<sup>12</sup> European Union. Aims and Values. Dostupno na: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_en)

Autori izražavaju uvjerenje da, ako su ovi principi ispoštovani u kreiranju strateških pristupa rješavanju izazova u reformskim procesima u obrazovnom sistemu, kao i u provođenju monitoringa i evaluacije, rezultati svakako ne mogu izostati. Također, smatraju da su procesi monitoringa i evaluacije poticaj za razvoj, kao i polazna tačka za procjenu, a ne alat za kažnjavanje ili pozivanje na odgovornost. Monitoring i evaluacija u svojoj osnovi imaju razvojnu perspektivu, a ne davanje konačnog suda o završenim procesima, programima i projektima.

Utvrdivanje odgovornosti za propušteno djelovanje, kao i posljedično prebacivanje odgovornosti, nije svrha monitoringa i evaluacije. Ono što želimo znati u konačnici je šta dobro radimo, kako znamo da je to dobro i kako možemo biti bolji.

Možemo i moramo naprijed.

## 2. Nivoi i institucionalna struktura monitoringa i evaluacije

### 2.1. Uvod

Postoji međunarodni konsenzus da bi se kreiranje obrazovnih politika trebalo, ako ne temeljiti na, onda barem informirati na konkretnim dokazima. Efektivan sistem monitoringa i evaluacije postaje preduvjet za izgradnju potrebne baze dokaza u stvarnom vremenu, koji bi mogli dati odgovore na ključna pitanja u političkom dijalogu o obrazovanju kako na nacionalnom tako i na lokalnom nivou (UNESCO, 2018).<sup>13</sup> Inkluzivan pristup monitoringu i evaluaciji svakako predstavlja jedan od trendova u obrazovnim politikama, koji je evoluirao od klasičnog input-output monitoringa do uključivanja svih interesno-utjecajnih grupa u proces monitoringa projekata u obrazovanju. Ovakav pristup usmjeren je na pružanje blagovremenih i pouzdanih podataka o pokazateljima utemeljenim na dokazima o napretku obrazovanja na različitim nivoima provedbe politika, programa i projekata, uključujući i one u školi, lokalnoj zajednici i višim administrativnim nivoima. Tokom proteklih decenija javljao se sve veći broj zahtjeva donatora i drugih interesno-utjecajnih grupa za dokazima o kvalitetu obrazovanja, a posebno lokalnih zajednica koje su počele pokazivati interes o tome šta se događa u obrazovanju na lokalnom nivou kako bi mogle aktivnije sudjelovati u poboljšanju obrazovanja.

Iako većina vlada ima neke vrste sistema za praćenje podataka u obrazovanju, bilo da su oni jednostavni ili sofisticirani, rijetki su slučajevi efektivnih sistema za monitoring i evaluaciju u obrazovanju u kontekstu ishoda svih programa (UNESCO, 2018). Iako postoje primjeri dobre prakse, važno je napomenuti da taj proces u obrazovanju nije statičan, kao i da se **treba prilagoditi dinami i potrebama svakog pojedinog sektora**. U tom smislu, efektivan sistem monitoringa i evaluacije treba biti dizajniran tako da adekvatno i blagovremeno odgovori na promjene u potrebama u kontekstu različitih zemalja, tj. administrativnih jedinica. To znači da efektivan sistem treba kreirati tako da bude mnogo više od baze statističkih podataka ili eksterno nametnute obaveze donatorskih organizacija. Kako bi ovaj sistem bio efikasan, mora se **ispravno planirati, njime upravljati i osiguravati odgovarajuće resurse kako bi bio održiv**. Efikasno kreiranje politike u obrazovanju zahtijeva informacije o tome rade li vlade stvari kako treba i postižu li se željeni rezultati (Lopez-Acevedo et al., 2010).<sup>14</sup>

Ranije je bilo riječi o tome kako je, pored političke i administrativne složenosti sistema obrazovanja u BiH, odsutno sistemsko praćenje kvaliteta obrazovanja. Naime, nedostaje pouzdana i sveobuhvatna statistika u obrazovanju na svim nivoima, a prikupljanje podataka nije adekvatno podržano niti održivo, posebno u smislu podataka o ishodima učenja. Oskudica dostupnih podataka ukazuje na nizak kvalitet obrazovanja. Jedina međunarodna istraživanja u kojima je sudjelovala BiH su PISA i TIMSS (TIMSS, 2007; 2019), koja su pokazala da su bosanskohercegovački učenici i učenice postigle rezultate ispod svjetskog prosjeka u đačkim postignućima, kao i niži rezultat od ostalih zemalja iz regije koje su uzele učešće u ovom istraživanju (Slovenija i Srbija) (MEASURE-BIH, 2017).<sup>15</sup> Slično kao u UNICEF-ovom izvještaju iz 2022. godine,<sup>16</sup> i u sažetku MEASURE-BiH izvještaja iz 2017. godine navedeni su najveći izazovi s kojima se suočavaju sistemi obrazovanja u BiH, a koji uključuju:

- neadekvatnu koordinaciju obrazovnih politika i slabo strateško planiranje
- loš kvalitet i efektivnost obrazovanja, kao i nedostatak sistemskog monitoringa i evaluacije

<sup>13</sup> UNESCO (2018). *Activating policy levers for education 2030: The untapped potential of governance, school leadership and monitoring and evaluation policies*. Dostupno na: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265951>

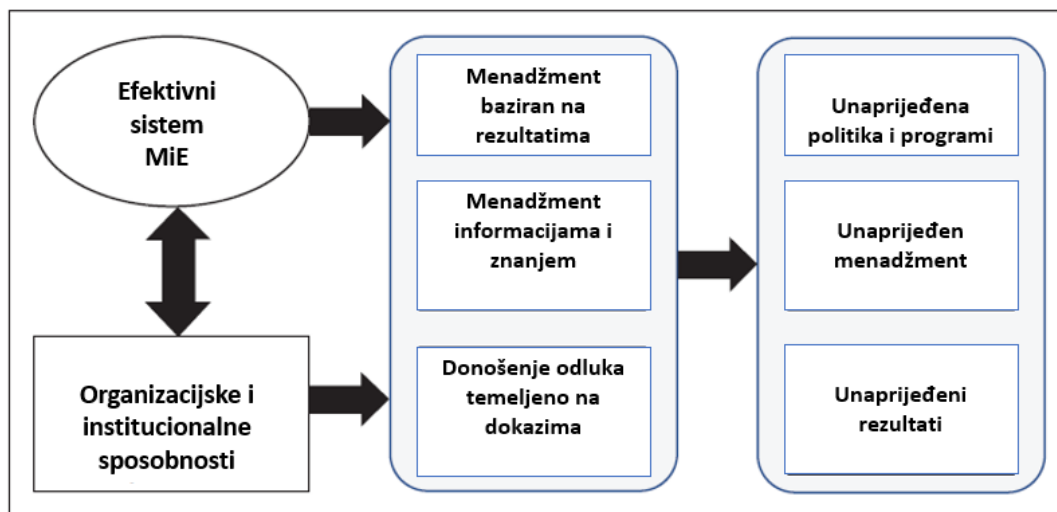
<sup>14</sup> Lopez-Acevedo, G., Rivera, K., Lima, L. i Hwang, H. (2010). *Challenges in monitoring and evaluation: An opportunity to institutionalize M&E systems*. Fifth conference of the Latin America and the Caribbean Monitoring and Evaluation (M&E) network. World Bank and Inter-American Development Bank.

<sup>15</sup> MEASURE-BiH (2017). *Brief overview of main challenges in primary and secondary education in BiH*. Prepared under the USAID's Bosnia and Herzegovina Monitoring and Evaluation Support Activity.

<sup>16</sup> Guthrie, C., Perico E Santos, A. V., Henderson, K., Norfolk-Beadle, A., Fordham, E. & Baucal, A. (2022). *OECD-ovi pregledi evaluacije i procjene u obrazovanju: Bosna i Hercegovina*. UNICEF BiH.

- neujednačeno i neefektivno inicijalno obrazovanje nastavnog osoblja, s nedostatkom fokusa na pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičko obrazovanje
- relativno visoka izdvajanja za obrazovanje zbog decentralizacije, visoke administrativne troškove, nedovoljna ulaganja u školsku infrastrukturu i neujednačene plaće nastavnog osoblja koje nisu povezane s nastavničkim performansama
- poteškoće u implementaciji inkluzivnog obrazovanja

Slika 1. Prikaz povezanosti efektivnog sistema monitoringa i evaluacije sa ishodima



Izvor: adaptirano prema Ba (2021)<sup>17</sup>

Imajući u vidu navedene probleme, postavlja se kao imperativ uspostavljanje efektivnog sistema monitoringa i evaluacije u obrazovanju u BiH, na osnovu kojeg bi se mogla vršiti sistemski kontrola politika, programa i procesa u obrazovanju, bez obzira na decentraliziranost obrazovnih sistema. Ipak, efektivni sistem (Slika 1) ne egzistira u vakuumu i neophodno je kontinuirano raditi na jačanju organizacijskih i institucionalnih sposobnosti i kapaciteta u obrazovnim sistemima kako bi se došlo do unaprijeđenih politika, programa, menadžmenta i rezultata u obrazovanju.

## 2.2. Važnost vertikalne i horizontalne koordinacije u monitoringu i evaluaciji

U slučajevima administrativno složenih i decentraliziranih obrazovnih sistema nužno je razviti efektivni sistem monitoringa i evaluacije koji predviđa postojanje efikasne vertikalne i horizontalne koordinacije, o čijoj uspješnosti svjedoče brojni primjeri decentraliziranih i federaliziranih sistema (npr. EU, Kanada<sup>18</sup>, Švicarska<sup>19</sup> i slično).

**Vertikalna koordinacija** podrazumijeva koordinaciju i saradnju između obrazovnih vlasti na različitim nivoima upravljanja radi osiguravanja zajedničkih razvojnih pravaca usklađenih sa onima iz procesa evropskih integracija i međunarodno prihvaćenih globalnih ciljeva održivog razvoja.

**Horizontalna koordinacija** predstavlja koordinirano postupanje u planiranju rada, monitoringa i izvještavanja o radu na istom nivou vlasti. To znači da nosioci izrade implementacijskih dokumenata ili politika imaju obavezu međusobnih institucionalnih konsultacija (FZZPR, Priručnik za praktičare javnog sektora)<sup>20</sup>. Ova vrsta saradnje može biti u formi interresorne saradnje na istom nivou vlasti, npr. između

<sup>17</sup> Ba, A. (2021). How to measure monitoring and evaluation system effectiveness. *African Evaluation Journal* 9(1). <https://doi.org/10.4102/aej.v9i1.553>

<sup>18</sup> Csehi, R. (2017). Horizontal coordination in federal political systems—non-centralization in the European Union and Canada compared. *Journal of European Public Policy*, 24(4), 562–579.

<sup>19</sup> Gloersen, E. & Michelet, J. F. (2014). Experiences and concepts on vertical and horizontal coordination for regional development policy. University of Geneva.

<sup>20</sup> Federalni zavod za programiranje razvoja (2021). Trogodišnje i godišnje planiranje rada, monitoring i izvještavanje u Federaciji

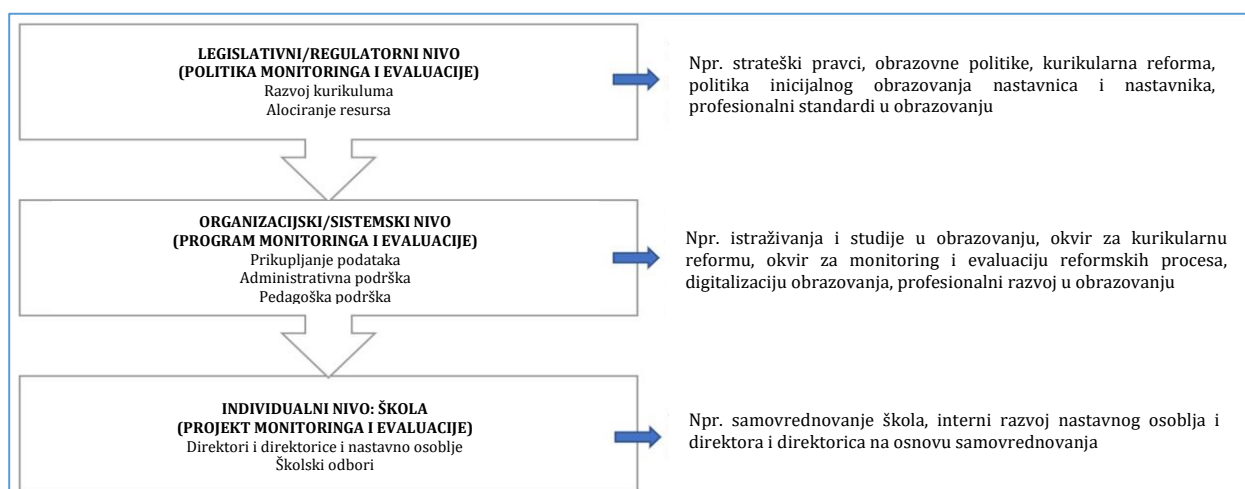
ministarstava obrazovanja, ministarstava finansija, ministarstava zdravstva i socijalne zaštite kod implementacije obrazovne politike inkluzivnog obrazovanja.

### 2.3. Ko evaluira: Nivoi monitoringa i evaluacije u okviru postojećih nadležnosti

Razlikujemo nekoliko nivoa monitoringa i evaluacije u okviru nadležnosti za obrazovanje, a oni su: legislativni, tj. regulatorni nivo, organizacijski, tj. sistemski nivo, i individualni nivo svake pojedinačne škole.

**Legislativni/regulatorni nivo:** Obrazovne vlasti imaju mandate da definiraju strateške pravce i okvir razvoja obrazovanja formuliranjem strategija obrazovanja, te da na osnovu njih definiraju obrazovne politike usmjerene na reformiranje obrazovanja. Shodno datim nadležnostima, treba istaknuti da je zajednička karakteristika uspješnih sistema monitoringa i evaluacije u obrazovanju postojanje kompetentnih stručnjaka u nadležnom organu koji predvodi obrazovne reforme, koji može dizajnirati, razviti i upravljati sistemom monitoringa i evaluacije (Lopez-Acevedo et al. 2012).<sup>21</sup>

Slika 2. Nivoi monitoringa i evaluacije



Izvor: autori

**Organizacijski/sistemski nivo:** U zavisnosti od modaliteta zakonodavnog rješenja, prosvjetno-pedagoški zavodi (li institucije sa sličnim mandatom) imaju stručnu, savjetodavnu i koordinacijsku funkciju u predškolskom, osnovnom i srednjem obrazovanju, iz koje najčešće proizlaze i sljedeće oblasti/nadležnosti:

- izrada i/ili praćenje i vrednovanje nastavnih planova i programa, udžbenika, pedagoških standarda i normativa
- profesionalno usavršavanje
- vrednovanje kvaliteta odgojno-obrazovnog rada
- realizacija istraživanja u obrazovanju
- izdavanje stručnih časopisa i publikacija
- druge aktivnosti predviđene zakonima i u koordinaciji s nadležnim ministarstvom

Uzimajući u obzir opis datih nadležnosti, upravo ove ustanove imaju kapacitet za uspostavljanje organizacijske, tj. sistemske funkcionalnosti monitoringa i evaluacije koji se tiče različitih programa izvedenih

BiH – Priručnik za praktičare javnog sektora. Dostupno na:

[https://fzpr.gov.ba/files/Ostalo/Prirucnik%20o%20trogodisnjem%20i%20godisnjem%20planiranju%20monitoringu%20i%20izvjestavanju%20u%20FBiH\\_2021.pdf](https://fzpr.gov.ba/files/Ostalo/Prirucnik%20o%20trogodisnjem%20i%20godisnjem%20planiranju%20monitoringu%20i%20izvjestavanju%20u%20FBiH_2021.pdf)

<sup>21</sup> Lopez-Acevedo, G., Krause, P. i Mackey, K. (2012). *Building better policies: The nuts and bolts of monitoring and evaluation systems*. World Bank Publications. Dostupno na: [Building Better Policies : The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems \(worldbank.org\)](http://www.worldbank.org/publications/betterpolicies)

iz obrazovnih politika koje su definirala resorna ministarstva.

**Individualni nivo – samovrednovanje škola, razvoj nastavnog osoblja i direktora/direktorica:** Samovrednovanje škola proces je sistemskog i trajnog praćenja, analiziranja i preispitivanja vlastite prakse s ciljem unapređivanja škole. Specifičnost samovrednovanja škole ogleda se u tome da ga provode upravo sudionici u obrazovnom procesu (uključujući đake, roditelje i sve nastavno i nenastavno osoblje). Dok vanjsko vrednovanje provode vanjski evaluatori, samovrednovanje škola proces je internog karaktera, pod kontrolom je školskog kolektiva i usmjeren je na unapređenje kvaliteta obrazovanja “iznutra”. U procesu samovrednovanja i strateškog planiranja škole trebaju postaviti sljedeća osnovna pitanja i nastojati pronaći odgovore (Bezinović, 2010):<sup>22</sup>

- Kakva smo mi škola? Koliko smo dobri?
- Koji su nam razvojni prioriteti?
- Šta možemo činiti da bismo bili bolji? Kako planirati razvoj?
- Kako ostvarivati planove i željene ciljeve?

### Važne lekcije o monitoringu i evaluaciji

**Lekcija 1 – Postojanje potrebe za monitoringom i evaluacijom:** Prioritetno je da postoji potreba vlade za informacijama o monitoringu i evaluaciji. To je neophodno ako se želi započeti s izgradnjom efikasnog sistema monitoringa i evaluacije. Potreban je značajan napor za izgradnju ovog sistema, uključujući: stvaranje ili nadogradnju sistema podataka, odabir alata i tehnika za evaluaciju i njihovo prilagođavanje lokalnim okolnostima i prioritetima, obuku evaluatora i razvoj konsultanata za evaluaciju, otvaranje ureda za monitoring i evaluaciju unutar ministarstva i vjerovatno u drugim tijelima pri ministarstvu, obučavanje korisnika informacija o praćenju i evaluaciji, npr. analitičara, viših dužnosnika u ministarstvima i zavodima, stvaranje infrastrukture za donošenje odluka koje vladine programe treba evaluirati i koja bi pitanja trebala biti obrađena u svakoj evaluaciji. Treba istaknuti da se ovaj napor ne isplati osim ako je vjerovatno da će se dobivene informacije o monitoringu i evaluaciji intenzivno koristiti za informiranje obrazovnih politika, programa i projekata.

**Lekcija 2 – Podsticaji su ključni:** Potrebni su snažni podsticaji za provođenje monitoringa i evaluacije i za korištenje informacija. Stručnjaci za monitoring i evaluaciju često čine kardinalnu grešku tvrdeći da su informacije o praćenju i evaluaciji suštinski “dobre stvari” i da će se one, ako su dostupne, automatski koristiti. Ovo tehnokratsko gledište na monitoring i evaluaciju je naivno; informacije o monitoringu i evaluaciji imaju vrijednost samo ako su pouzdane i ako se intenzivno koriste u procesima donošenja odluka. Intenzivno, kontinuirano korištenje ne događa se izolirano. Potrebni su podsticaji kako bi te informacije koristili voditelji programa, projekata ili politika u svom svakodnevnom radu, službenici za budžete i planiranje, kao i odgovorni za savjetovanje o politikama ili zakonodavno tijelo odgovorno za nadzor odgovornosti. Podsticaji mogu biti u formi “mrkve”, “štapa” ili “proglasa”.

**Lekcija 3 – Ustanoviti koje aktivnosti monitoringa i evaluacije već postoje:** Od velike je važnosti ustanoviti koje aktivnosti monitoringa i evaluacije već postoje – bilo u vladi, ministarstvu, zavodu ili npr. akademskoj zajednici. Dijagnoza postojećeg stanja aktivnosti monitoringa i evaluacije trebala bi identificirati snage i slabosti onoga što već postoji. Ovo je zapravo vrsta evaluacije, a sam proces njenog provođenja pruža priliku ključnim utjecajno-interesnim grupama unutar vlade, ministarstava i zavoda da se bolje upoznaju s monitoringom i evaluacijom i njihovim potencijalnim koristima.

<sup>22</sup> Bezinović, P. (2010). Smisao i funkcija samovrednovanja škola. U: P. Bezinović (ed.). *Samovrednovanje škola: Prva iskustva u osnovnim školama*. Agencija za odgoj i obrazovanje/Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.

## Važne lekcije o monitoringu i evaluaciji

**Lekcija 4 – Potreba za utjecajnim pobornikom uvođenja monitoringa i evaluacije:** Još jedan važan faktor za uspostavljanje sistema monitoringa i evaluacije je potreba za utjecajnim pobornikom uvođenja monitoringa i evaluacije, npr. utjecajnim ministrom ili višim dužnosnikom pri vladi koji je u stanju “vršiti pritisak” za institucionaliziranje monitoringa i evaluacije, tj. uvjeriti kolege u važnost monitoringa i evaluacije i dodijeliti značajna finansijska sredstva i resurse za stvaranje sveobuhvatnog sistema monitoringa i evaluacije. Utjecajni pobornici ovog sistema ranije su odigrali ključnu ulogu u nekim od najuspješnijih sistema monitoringa i evaluacije na svijetu. Oslanjanje na zakon ili odluku vlade ima puno manje uspjeha u institucionalizaciji ovog sistema. Takav pristup može pomoći da se on legitimira, posebno u zemljama u kojima se postojanje pravnog instrumenta smatra nužnim da bi se svaka reforma vlade shvatila kao vrijedna truda i treba ga shvatiti ozbiljno. Međutim, zakon ili uredba sami po sebi ne garantiraju da će se poduzeti i održavati odgovarajući napori potrebni za izgradnju sistema monitoringa i evaluacije.

**Lekcija 5 – Odgovorno i posvećeno osoblje ministarstava:** Faktor uspješnog sistema monitoringa i evaluacije je stil upravljanja i koordinacije ministarstva obrazovanja koje može dizajnirati, razvijati i upravljati ovim sistemom. Stoga pomaže imati osobu na čelu sistema blizu same vlade, npr. u prostorijama vlade ili u ministarstvima finansija ili planiranja.

**Lekcija 6 – Ne pretjerati s podacima:** Uobičajena greška nakon što se monitoring i evaluacija prihvate s entuzijazmom je pretjerano projektiranje tog sistema. Pretjerano projektiranje često se manifestira u velikom broju indikatora uspješnosti koji se prikupljaju, a koji su često nekoordinirani čak i unutar samog ministarstva. Problem se višestruko usložnjava ako postoji nekoliko sistema podataka na nivou cijele vlade, kojima mogu upravljati različita ministarstva i koja mogu zahtijevati srodne (ali različite) informacije koje dostavljaju različite institucije i agencije.

**Lekcija 7 – Razviti interne kapacitete za monitoring i evaluaciju:** Ne iznenađuje činjenica da uspostavljanje sistema monitoringa i evaluacije obično uključuje obuku za niz alata, metoda, pristupa i koncepata. Potrebni su dobro obučeni službenici ili konsultanti koji su veoma vješti u monitoringu i evaluaciji. Ipak, treba istaknuti da bi obuka trebala pružiti više od kompetencija. Viši dužnosnici moraju razumjeti prednosti i ograničenja, kao i relativnu isplativost različitih vrsta alata i tehnika za monitoring i evaluaciju. Inicijalna obuka može podići svijest i potrebu za informacijama o monitoringu i evaluaciji. Takva obuka bi se zatim trebala proširiti na korištenje nalaza. Budžetski analitičari, voditelji programa i projekata u obrazovanju moraju biti u stanju interpretirati podatke monitoringa i evaluacije kako bi razumjeli trendove, definicije podataka, prekide u vremenskim serijama podataka i slično.

**Lekcija 8 – Važni su strpljenje i odlučnost:** Izgradnja efikasnog sistema monitoringa i evaluacije zahtijeva dugoročne napore, strpljenje i odlučnost. Potrebno je vrijeme za stvaranje ili jačanje sistema podataka, zapošljavanje i obuku kvalificiranog osoblja, planiranje, provođenje i upravljanje evaluacijama, te obuku osoblja za korištenje monitoringa i evaluacije u svakodnevnom radu, bilo da to uključuje programe, projekte ili analizu politike i savjetovanje.

*Prilagođeno prema Lopez-Avecedo et al. (2012)*

## 2.4. Šta evaluiramo: Komponente sistema monitoringa i evaluacije u obrazovanju

Prema UNESCO-u (2018), postoji nekoliko komponenti sistema monitoringa i evaluacije u obrazovanju, koje uključuju različite vrste podataka o kvalitetu obrazovnog sistema. Te komponente uključuju: sistem vođenja školske evidencije, sistem statističkih podataka (EMIS), sistem upravljanja resursima (engl. *Resource Management System, RMS*), sistem evaluacije performansi i sistem vrednovanja učeničkih postignuća.



- **Sistem vođenja školske evidencije:** Ima za cilj prikupljati informacije na nivou škole. Obično uključuje podatke o đacima (upis u školu, pohađanje, akademska postignuća itd.), nastavnicima i nastavnicama (individualni profil), finansijama (budžet i rashodi škole) i infrastrukturne podatke (broj i kvalitet školskih zgrada, učionica, namještaja, opreme itd.). Nerijetko se informacije iz takvih sistema konsolidiraju i unose u druge sisteme monitoringa i evaluacije, kao što je EMIS.
- **Sistem statističkih podataka:** Često se naziva informacijski sistem upravljanja obrazovanjem ili EMIS, a osmišljen je za prikupljanje, poređenje i analizu podataka na nivou škole (učenice i učenici, učitelji, objekti, finansije itd.) za formuliranje politika i programa, provedbu i praćenje različitih administrativnih nivoa.
- **Sistem upravljanja resursima** može uključivati:
  - upravljanje informacijama o ljudskim potencijalima u školama, koji je dizajniran za podršku u upravljanju zapošljavanjem i nastavnim osobljem (engl. *Teacher Management Information System, TMIS*)
  - upravljanje finansijskim resursima (engl. *Financial Management Information System, FMIS*), pomoću kojeg se vode transakcije i prati finansijski status obrazovnih ustanova (u nekim slučajevima takvi sistemi evidencije dio su većeg sistema kojim obično upravlja ministarstvo finansija)
- **Sistem evaluacije performansi** uključuje:
  - sistem nadzora i vrednovanja/ocjenjivanja škola koji uključuje analiziranje i provjeravanje primjene pravila, propisa i standarda
  - sistem vrednovanja ili ocjenjivanja nastavnika
- **Sistem vrednovanja učeničkih postignuća** može uključivati:
  - sistem praćenja, vrednovanja i ocjenjivanja iz pojedinačnih predmetnih područja
  - sistem vrednovanja učeničkih postignuća koji je dizajniran da pruži procjenu nivoa postignuća u obrazovnom sistemu u cjelini u određenoj dobi ili razrednom nivou.

Tabela 1. Pregled komponenti monitoringa i evaluacije

KOMPONENTE MONITORINGA I EVALUACIJE	Fokus obrazovnih procesa			CILJ
	Ulazni podatak	Proces	Izlazni podatak	
Sistem vođenja školske evidencije	x	x	x	Podrška školskom menadžmentu s ciljem jačanja školske efektivnosti
Sistem statističkih podataka (EMIS)	x			Osiguravanje <i>inputa</i> za politike i programe na različitim administrativnim razinama
Sistem upravljanja resursima (TMIS i FMIS)	x			Osiguravanje efektivnog ulaganja u obrazovanje
Sistem evaluacije performansi		x		Osiguravanje efektivnog učenja i podučavanja
Sistem evaluacije učeničkih postignuća			x	Mjerenje rezultata i kvaliteta obrazovanja

Izvor: Prilagođeno prema UNESCO (2018). *Activating Policy Levers for Education 2030*.

Pogrešna je, ali česta percepcija da su monitoring i evaluacija alati za kontrolu i upravljanje politikama, programima i projektima i tako definirani ne uključuju korisnike ili druge utjecajno-interesne grupe u fazama planiranja i provedbe reformi. Ovako definirani, monitoring i evaluacija stavljaju naglasak na kvantitativne metode za mjerenje rezultata u obrazovanju, dok se istovremeno ignoriraju kvalitativne informacije koje su često povezane s lokalnim socio-kulturnim kontekstima, a koje mogu pomoći u definiranju obrazovnih politika koje su kontekstualno zavisne. Međutim, treba istaknuti da monitoring i evaluacija ne trebaju biti percipirani kao svojevrsan "lov na vještice", već sredstvo koje ima potencijal da unaprijedi obrazovne procese, kao i procese donošenja odluka.

Zbog sve zastupljenije pojave decentralizacije obrazovanja, kao i zbog mijenjanja prioriteta i obaveza vlada, savremeni sistemi monitoringa i evaluacije stavljaju sve više fokusa i odgovornosti na niže administrativne nivoe i škole. U tom smislu, sve veći broj vlada reorganizira svoje sisteme monitoringa i evaluacije kao dio procesa decentralizacije kako bi ojačale upravljanje reformama obrazovanja. Paralelno, fokus se pomaknuo prema učenicima i ishodima učenja, tj. prema praćenju učeničkih postignuća, a ti pomaci doveli su do razvoja različitih komponenti monitoringa i evaluacije za prikupljanje detaljnih informacija o svakom učeniku i kontekstu u kojem se podučavanje i učenje odvija.

Prednost efektivnog funkcioniranja i dobre koordinacije svih komponenti monitoringa i evaluacije (tabela 1) pomaže u uvođenju zajedničkih standarda za bolje praćenje podataka. Na ovaj način smanjuje se i dupliranje procesa prikupljanja informacija. Efektivni sistemi monitoringa i evaluacije osiguravaju sredstva za prikupljanje i integraciju svih potrebnih informacija u ciklus obrazovnih politika, čime se osigurava osnova za omogućavanje dobrog upravljanja i uspostavljanja sistema odgovornosti u obrazovnim politikama.

---

### 3. Obrazovna politika temeljena na rezultatima – dokazima

Savremeni pristupi obrazovnoj politici snažno zastupaju stav da za postizanje ozbiljnih promjena u obrazovanju kreatori tih politika **moraju** koristiti relevantne podatke o postojećem stanju u obrazovnom sektoru i na njemu graditi svoje planiranje i odluke koje donose.

Ovakav pristup naziva se “obrazovna politika temeljena na dokazima” (*evidence-based education policy*<sup>23</sup>). Polazi od principa da se **obrazovne politike i prakse trebaju temeljiti na rezultatima stručnih i naučnih analiza**, na dokazima, a ne na tradiciji, ličnoj procjeni ili drugim utjecajima.

Međunarodne analize stanja u različitim obrazovnim sistemima pokazuju da većina zemalja redovno vodi statistike koje prikazuju deskriptivne podatke o broju i vrsti škola, broju učenika i nastavnog osoblja ili o iznosima ulaganja materijalnih resursa u obrazovanje. Ovi podaci, međutim, često **ne** pružaju dostatne informacije o **kvalitetu obrazovanja** koje se nudi učenicima i učenicama. Brojne zemlje nemaju systemske informacije o učenju i podučavanju, kao ni o ostalim procesima u školama koji određuju **ishode učenja**, koji su zapravo najvažniji pokazatelji (indikatori) kvaliteta obrazovanja.<sup>24</sup>

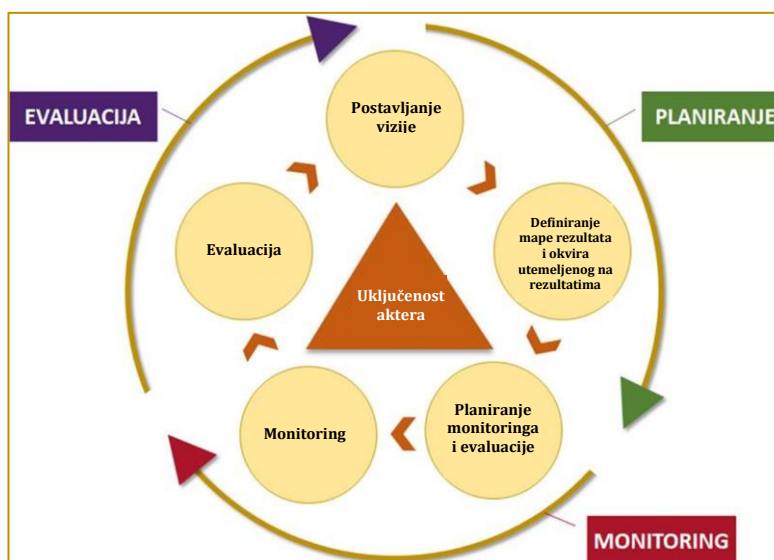
U svrhu sistematskog i strukturiranog praćenja stanja u obrazovanju nužno je da svi obrazovni sistemi razvijaju svoje okvire monitoringa i evaluacije.<sup>25</sup> Jedna od glavnih svrha monitoringa i evaluacije u obrazovanju je osigurati da se **cijeloj populaciji i na svim nivoima pruža pravedno i kvalitetno obrazovanje** (UNESCO, 2016<sup>26</sup>).

#### 3.1. Upravljanje temeljeno na rezultatima

Upravljanje temeljeno na rezultatima je strategija upravljanja kojom svi akteri, direktno ili indirektno, osiguravaju da njihovi resursi i aktivnosti doprinose postizanju željenih rezultata, ostvarivanju razvojnih ciljeva i realiziranju šireg i trajnog pozitivnog utjecaja.

Slika 3. Međusobni odnos planiranja, monitoringa i evaluacije

Akteri pritom u svom djelovanju koriste informacije i dokaze o stvarnom stanju u svom sektoru, koje upotrebljavaju za informiranje i donošenje odluka o planiranju, finansiranju i provođenju razvojnih programa i aktivnosti, preuzimajući odgovornost i obavezu izvještavanja o ostvarenim rezultatima.



<sup>23</sup> Coe, R. and Kime, S. (2019). *A (new) manifesto for evidence-based education: Twenty years on*. Sunderland, UK: Evidence Based Education.

<sup>24</sup> OECD (2021), *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>.

<sup>25</sup> OECD (2.12.2021). *Supporting change in education: How countries are using indicators to monitor the progress of reforms*. Webinar, <https://www.facebook.com/watch/?v=1128882487645082>

<sup>26</sup> UNESCO (2016). *Designing effective monitoring and evaluation of education systems for 2030*. Paris: UNESCO.

Upravljanje temeljeno na rezultatima je pristup trajnog cirkularnog pristupa.<sup>27</sup> Počinje s elementima planiranja, kao što je postavljanje vizije i definiranje okvira za ostvarivanje željenih rezultata. Nakon što se partneri dogovore kojim resursima i aktivnostima će ostvariti rezultate, započinje provođenje, pri čemu monitoring i evaluacija postaju ključni mehanizmi za osiguravanje rezultata. Monitoring i evaluacija pružaju neprocjenjive informacije za donošenje odluka, učenje i stjecanje iskustava za budućnost.

#### Sažetak upravljanja temeljenog na rezultatima

- Upravljanje temeljeno na rezultatima je strategija upravljanja koja postavlja jasne ciljeve i ishode za definiranje razvoja i koristi specifične indikatore za provjeru postignutog napretka. Shvata se kao neprekinuti ciklični pristup koji uključuje planiranje, upravljanje, monitoring, evaluaciju i izvješćivanje.
- Upravljanje temeljeno na rezultatima je moćan pristup za jačanje razvojnih intervencija u obrazovanju. Potiče kreatore obrazovnih politika, donosiocima odluka i voditelje projekata da jasno artikuliraju ciljeve razvoja, željenu promjenu koju treba ostvariti i odgovore šta je sve potrebno za postizanje takve promjene, da li je željena promjena postignuta i kako se tekuće ili buduće intervencije mogu dodatno poboljšati kroz učenje na stečenim iskustvima.
- Monitoring i evaluacija u biti podržavaju upravljanje temeljeno na rezultatima putem praćenja i mjerenja napretka intervencija prema unaprijed određenim ciljevima, omogućuju poboljšavanje implementacije, evaluaciju promjena i rezultata, što sve vodi ka poboljšanju budućih intervencija i kontinuiranom napretku i razvoju.

#### Uključenost aktera (zainteresiranih strana, interesnih grupa)<sup>28</sup>

Zainteresirane strane, akteri u projektu su pojedinci, grupe ili organizacije koje imaju, ili mogu imati, posebne interese za uspjeh ili neuspjeh projekta. Kao takvi, trebali bi biti uključeni kao aktivni sudionici ili kao vanjska interesna grupa.

**Uključite važne aktere!**  
**Akter je svaka osoba koja ima interes za projekt ili može utjecati na vaše aktivnosti.**

Opravdana je pretpostavka da različite grupe imaju različite interese, kapacitete i probleme koje je potrebno detaljnije analizirati i uvažiti u procesu pripreme projekta. Analiza aktera nužna je za odabir strategije djelovanja.

<sup>27</sup> UNSDG (2011). *Results-Based Management Handbook*.

<sup>28</sup> S obzirom na to da je terminologija vezana uz aktere često neujednačena, izdvajamo definicije koje se koriste u kontekstu EU programa:

- **Akteri** (engl. *stakeholders*) ili zainteresirane strane su institucije ili pojedinci koji neposredno ili posredno mogu utjecati na pozitivne i negativne efekte provođenja projekta ili programa
- **Korisnici** (engl. *beneficiaries*) su svi koji su na bilo koji način zainteresirani za pozitivne efekte projekta. Pritom su **ciljne grupe** (engl. *target groups*) one koje osjećaju direktne pozitivne efekte na nivou specifičnog cilja projekta (npr. partnerske organizacije), dok su **krajnji korisnici** (engl. *final beneficiaries*) one grupe koje od provedbe projekta imaju dugoročne koristi na nivou društva ili određenog sektora u cjelini (naprimjer, djeca i cijela društvena zajednica imaju dugoročne koristi od razvoja sistema obrazovanja)
- **Projektni partneri** (engl. *project partners*) su akteri koji su aktivno uključeni u provođenje projekta, a ujedno su često i ciljna grupa (npr. odgojno-obrazovne institucije)

Tabela 2. Načela upravljanja temeljenog na rezultatima

Glavni principi upravljanja temeljenog na rezultatima <sup>29</sup>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Široko učešće u procesu planiranja – uvažavanje i uključivanje relevantnih aktera (zainteresiranih strana), uključujući i korisnike/ciljne grupe</li><li>• Strukturirano i jasno planiranje, s preciziranim ciljevima i raspodjelom odgovornosti</li><li>• Kontinuirana analiza rizika i upravljanje rizicima</li><li>• Kontinuirani monitoring i evaluacija (praćenje i vrednovanje), od početka do kraja projekta</li><li>• Analiza procesa i rezultata tokom monitoringa i revidiranja planova kada je to potrebno</li><li>• Efikasna diseminacija rezultata za ostvarivanje pozitivnog utjecaja, fokusirano, strateško komuniciranje</li><li>• Kontinuirano organizacijsko učenje – svi uče iz stečenih iskustava rada na projektu</li></ul>

### Šta je rezultat?

Rezultat se u ovom kontekstu shvata kao opisiva ili mjerljiva **promjena** nastala kao posljedica ciljane razvojne intervencije.

Očekuje se da će pažljivo upravljanje ciljanim razvojnim intervencijama u obrazovanju koje koriste pristup upravljanja temeljenog na rezultatima voditi do pozitivnih promjena.

Upravljanje temeljeno na rezultatima može uključivati cijeli raspon intervencija u obrazovnom sektoru, poput promjena obrazovnih politika, izrade strategija i strateškog planiranja, provođenja projekata i razvojnih programa, kao i ostalih razvojnih inicijativa u obrazovanju.<sup>30</sup>

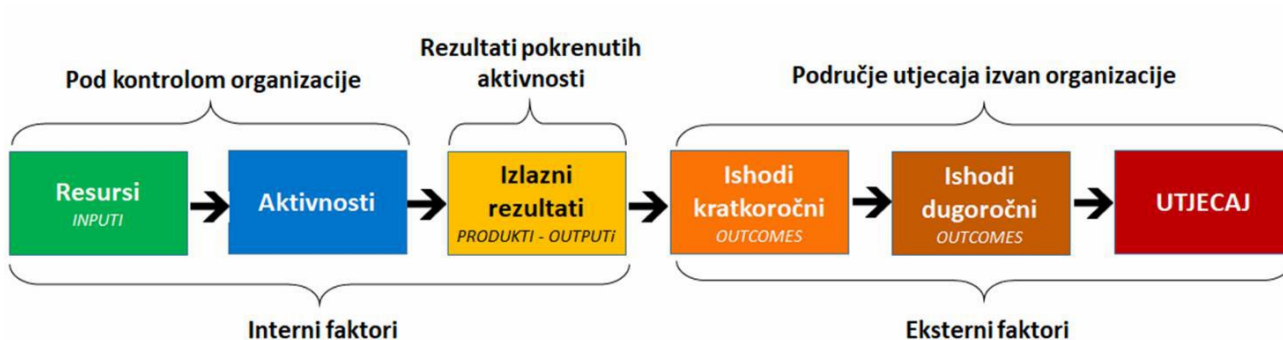
### 3.2. Lanac rezultata – okvir monitoringa i evaluacije

**Lanac rezultata** je jednostavan vizualni dijagram koji prikazuje namjeravani put od ideje do željenih rezultata u obliku vremenskog niza. On se ponekad naziva uzročno-posljedični ili kauzalni lanac. Trebao bi pružiti jednostavnu i uvjerljivu sliku onoga što organizacija pokušava postići pokazujući veze između ulaznih resursa/inputa, provedenih aktivnosti i izlaznih rezultata potrebnih za ostvarivanje planiranih ishoda i dugoročnih ciljeva. Krajnji cilj u području obrazovanja je omogućiti ljudima da ostvaruju svoje pune potencijale i daju konstruktivan doprinos općem dobru i pozitivnom društvenom razvoju.

<sup>29</sup> Kari Örtengren (2016). *A guide to Results-Based Management (RBM), efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach (LFA)*. Sida – Swedish International Development Cooperation Agency. Stockholm.

<sup>30</sup> U nastavku teksta će se za sve razvojne intervencije u obrazovanju (obrazovne politike, strateško planiranje, projektno i programsko planiranje, istraživanja, ispitivanja i ostale inicijative) koristiti termin "projekt".

Slika 4. Lanac rezultata



Izlazni rezultati (*output*) odnose se na projekt koji se isporučuje (npr. sati obuke nastavnika, rezultati ispitivanja učenika, zadovoljstvo korisnika). Ishodi (*outcomes*) se odnose na dobrobiti koje mogu slijediti iz korištenja izlaznih rezultata za pokretanje promjena i ostvarivanje željenih dobrobiti za korisnike (npr. bolja nastava, funkcionalna znanja učenika, bolji međuljudski odnosi i slično). Krajnji cilj je ostvarivanje društvenog utjecaja, poput dugoročnih poboljšanja obrazovnih sistema.

Lanac rezultata uvijek je ugrađen u specifičan kontekst koji odražava postojeću situaciju, potrebe i probleme zajednice, prioritete i težnje ključnih aktera i korisnika. Na postizanje očekivanih rezultata može utjecati niz faktora – ekonomskih, političkih, vrijednosnih, društvenih, okolišnih ili kulturnih. Općenito je pravilo da isti proces u različitim kontekstima ne mora rezultirati istim ishodima i jednakim ostvarenjem ciljeva. Rezultati će obično biti razmjerni okruženju, tj. postojećim i potencijalnim kapacitetima i resursima.

Na Slici 5. je opisan lanac rezultata kao uzročni slijed razvojnih intervencija za postizanje željenih rezultata.

Slika 5. Lanac rezultata kao uzročni slijed razvojnih intervencija



### 3.3. Osnove monitoringa i evaluacije temeljene na rezultatima

Monitoring i evaluacija bitni su mehanizmi za upravljanja reformama, programima, projektima i drugim razvojnim intervencijama, koji se protežu na gotovo sve aktivnosti javnog sektora, pa tako i na obrazovni. Imaju više namjena, no prvenstveno su važni za osiguravanje kvaliteta razvojnih procesa, ostvarivanje postavljenih ciljeva i podizanje odgovornosti svih uključenih aktera.

**Monitoring** se definira kao postupak kontinuiranog praćenja, prikupljanja podataka, dokumentiranja i provjeravanja napretka prema ostvarivanju ciljeva neke strategije, reforme, programa ili projekta.

- Omogućuje blagovremeno donošenje odluka, usmjerava buduće aktivnosti, potiče odgovornost i kvalitet rada, pruža podlogu za evaluaciju.
- Monitoring započinje planiranjem programa/projekta kada se definiraju razvojni ciljevi, indikatori i vremenski plan provođenja.
- Pruža uvide u to da li se program/projekt provodi prema planu ili su potrebna dodatna prilagođavanja.
- Monitoring je tekući proces koji traje sve vrijeme od početka do kraja projekta ili programa.

**Evaluacija** je, u ovom kontekstu, sistematsko mjerenje i procjenjivanje aktivnosti i rezultata u provođenju strategija, reformi, programa, projekata, itd.

- Fokusira se na očekivana i ostvarena postignuća, ispituje sve faze procesa koji vode ciljevima, faktore konteksta i kauzalnost – s ciljem objašnjavanja rezultata.
- Mora pružati podatke koji su valjani, pouzdani, objektivni i korisni.
- Evaluacijski nalazi su podloga za preporuke o donošenju važnih odluka o programu ili projektu.

Monitoring i evaluacija imaju komplementaran odnos. Međusobno se podržavaju i nadopunjuju.

Monitoring pruža informacije o statusu obrazovne politike, programa ili projekta u bilo kojem trenutku procesa u odnosu na željene ciljeve i ishode, dok evaluacija pruža dokaze i objašnjenje zašto su ciljevi i ishodi postignuti ili nisu postignuti.

Opći okvir monitoringa i evaluacije osmišljava se za praćenje kvaliteta obrazovanja na različitim nivoima (država, administrativne jedinice, škole), za različite vrste odgoja i obrazovanja i za različite grupe (školske vlasti, nastavnici, učenici/studenti).

*Tabela 3. Razlike između monitoringa i evaluacije*

	Monitoring	Evaluacija
<b>Svrha</b>	Praćenje inputa, aktivnosti i napretka prema postizanju dogovorenih ishoda i efekata	Sistemska i objektivna procjena vrijednosti projekta/programa
<b>Frekvencija</b>	Redovno i kontinuirano tokom provedbe projekta	Periodični, jednokratni događaji za vrijeme i, ako finansiranje dopušta, nakon provedbe projekta
<b>Odgovornost</b>	Aktivnosti provode članovi projektnog tima	Aktivnosti se često vode izvana, iako bi trebale uključivati aktivno učešće projektnog osoblja
<b>Korištenje podataka</b>	Informiranje o blagovremenom donošenju odluka i kratkoročnim korektivnim radnjama kao podrška prilagodljivom upravljanju	Identificiranje potencijalne korekcije rada; doprinos dugoročnijem organizacijskom učenju

### 3.4. Višestruke svrhe monitoringa i evaluacije

Monitoring i evaluacija obrazovnih politika, projekata, programa i svih ostalih oblika intervencija imaju nekoliko svrha:

- **Upravljanje:** Praćenje onoga što se radi, provjerava se je li ostvaren napredak u odnosu na unaprijed postavljene ciljeve i, ako je potrebno, predlažu se mjere za poboljšanja
- **Odgovornost:** Pružanje empirijskih dokaza o efikasnosti intervencije kako bi se ona opravdala; procjenjivanje efekata različitih aktera uključenih u intervenciju koja ima za cilj podizanje nivoa međusobne odgovornosti i nivoa odgovornosti prema široj javnosti
- **Učenje:** Korištenje stečenih iskustava za kontinuirano unapređivanje kvaliteta rada, veće efikasnosti, povećavanje utjecaja i održivosti rada
- **Organizacijski razvoj:** Primjereno uključivanje svih članova organizacije u proces monitoringa i evaluacije, dijeljenjem odgovornosti i svega što se iz toga moglo naučiti
- **Komunikacija:** Pružanje brojki, činjenica i 'priča' koje pomažu objasniti šta se radi i kako se doprinosi postizanju dogovorenih razvojnih ciljeva.

**U svakom od ovih slučajeva temeljno je pitanje: Radimo li prave stvari kako treba?**

## 4. Razrada procesa monitoringa i evaluacije

Proces i metodološke naznake monitoringa i evaluacije prikazani su na Slici 6.<sup>31</sup>

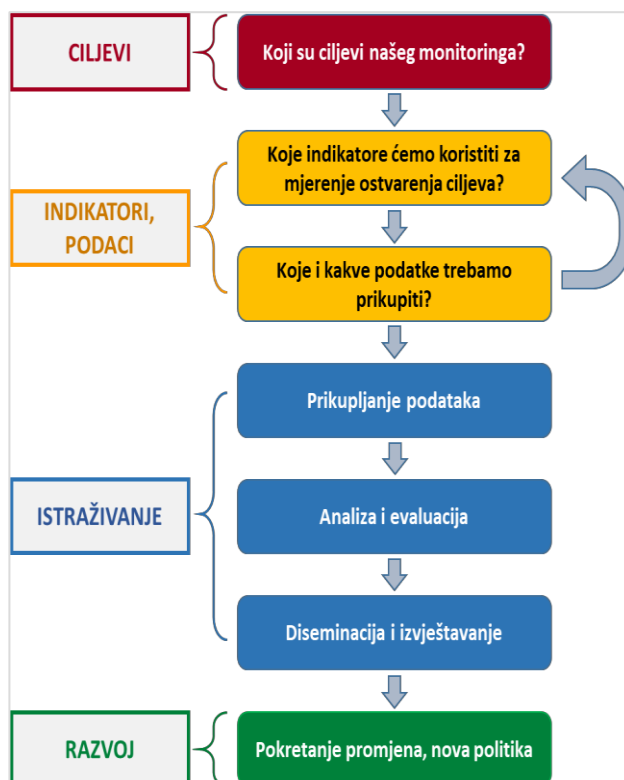
Polazi se od precizno definiranih ciljeva i mjerljivih indikatora kojima će se pratiti ostvarenje postavljenih ciljeva.

Proces provođenja reformi ili razvojnih programa koji se prate i vrednuju potrebno je definirati u fazama/etapama, od kojih svaka ima svoje izlazne rezultate (outpute), odnosno mjerljive rezultate. Na taj način omogućuje se praćenje provođenja planiranog programa, što može ukazivati na eventualne poteškoće i potrebe za izmjenama plana.

Važna faza je izvještavanje o monitoringu, iz kojeg treba biti vidljivo jesu li ostvareni ciljevi, odnosno željeni rezultati provođenja programa i kako se oni mogu koristiti za unapređivanje obrazovanja i pokretanje potrebnih promjena.

Rezultati monitoringa i evaluacije sami po sebi nisu korisni ako se ne iskoriste za pokretanje i kontinuirano praćenje razvoja!

Slika 6. Proces monitoringa i evaluacije



<sup>31</sup> [OECD Education Policy Perspectives, No 48 | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#)



## 4.1. Logička matrica

Logička matrica ili logički okvir je podesan alat koji se u sklopu upravljanja temeljenog na rezultatima koristi pri planiranju projekta, tokom njegove implementacije, kao i za njegovu evaluaciju. Ona je sredstvo za preispitivanje i revidiranje projekta u početnim fazama izrade i tokom njegove implementacije. Trebala bi pokazati logiku kako će projektne aktivnosti dovesti do rezultata, koji nadalje dovode do željenog ishoda i konačnog cilja.

Logička matrica je mreža četiri kolone i četiri reda, koja se ispunjava po specifičnom redoslijedu.<sup>32</sup> Prednost korištenja matrice je u njenoj preglednosti i pomoći koju pruža pri grupnim diskusijama i promišljanjima o svim posljedicama osmišljenog projekta. Posebno je pogodna za participativno planiranje, dizajniranje projekta i donošenje odluka. Tek kada je dizajn gotov i usaglašen počinje se pisati projektni prijedlog.

Struktura logičke matrice omogućuje timu za pripremu projekta da:

- Prema potrebi preispita glavne pretpostavke koje mogu utjecati na izvedivost projekta
- Specificira indikatore i metode mjerenja (izvore provjere) koji će se koristiti za detaljno planiranje, monitoring i evaluaciju provođenja razvojne intervencije (projekta).

## 4.2. Indikatori

**Indikatori** su kvantitativne ili kvalitativne varijable koje omogućuju provjeru promjena koje je uzrokovala razvojna intervencija u odnosu na ono što je planirano. Kvantitativni pokazatelji predstavljeni su brojem, postotkom ili omjerom. Nasuprot tome, kvalitativni pokazatelji nastoje izmjeriti kvalitet i često se temelje na percepciji, mišljenju ili nivoima zadovoljstva.

Tabela 4. Pregled kvalitativnih i kvantitativnih indikatora

KVANTITATIVNI INDIKATORI	KVALITATIVNI INDIKATORI
<ul style="list-style-type: none"><li>• kvantitativne mjere</li><li>• brojevi</li><li>• postoci</li><li>• omjeri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• percepcija</li><li>• stavovi</li><li>• mišljenje</li><li>• procjena</li></ul>
<b>Primjeri:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• broj žena na rukovodećim položajima</li><li>• nivo zaposlenosti</li><li>• stope plaća</li><li>• nivo obrazovanja</li><li>• stope pismenosti</li></ul>	<b>Primjeri:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• percepcija žena o ravnopravnosti spolova</li><li>• zadovoljstvo nastavom ili školom</li><li>• kvalitet života</li><li>• povjerenje u međuljudskim odnosima</li></ul>
<b>Izvori provjere</b>	
testovi, ankete, upitnici...	intervjui, fokus grupe, svjedočenja, stavovi, opažanja...

**Indikatori** bi trebali biti izraženi neutralnim jezikom, kao što je "stepen zadovoljstva" ili "postotak upisa u školu prema spolu".

<sup>32</sup> [Postupak izrade logičke matrice opisan je u prilogu uz korak 4. Planiranje monitoringa i evaluacije.](#)

**Polazna vrijednost** (*baseline*) je status indikatora prije početka provođenja projekta ili programa. Ova vrijednost predstavlja referentnu tačku za praćenje napretka i za procjenu postignuća. Polaznu vrijednost napretka u učenju mogu, npr., predstavljati rezultati učenika iz jezičke pismenosti na eksternim ispitima pri pokretanju kurikularne reforme, pri čemu đaci u prosjeku tačno rješavaju 50% zadataka.

**Ciljna vrijednost** (*target*) je mjera napretka koji se želi ostvariti. U ovom slučaju ona može biti 80% tačno riješenih zadataka na uporedivim (komparabilnim) testovima.

**Izvori provjere** – Svaki indikator mora biti podržan izvorom provjere. Izvor provjere opisuje gdje se mogu dobiti informacije potrebne za provjeru indikatora. Za svaki indikator može se navesti jedan ili više izvora provjere.

**Pretpostavke** su uvjeti ili faktori koji trebaju biti dovoljni da se postignu rezultati. Pretpostavke moraju garantirati uspjeh projekta na svakom od njegovih nivoa: opći cilj, specifični cilj (*outcome*), izlazni rezultati (*output*) i aktivnosti. Drugim riječima, pretpostavka je činjenica za koju pretpostavljamo da je istinita. Ukoliko se pretpostavka ne može ostvariti, to predstavlja faktor rizika za postizanje projektnih ciljeva. U tom smislu, za uspjeh projekta pretpostavke se moraju ostvariti. Stoga je važno za svaki nivo ciljeva, počevši od aktivnosti, dobro procijeniti realnost pretpostavki od kojih se polazi. Pretpostavke treba razmotriti i formulirati nakon planiranja lanca rezultata, a prije definiranja indikatora.

### 4.3. Vrste indikatora za praćenje kvaliteta obrazovanja

Obrazovni sistemi obično se analiziraju i upoređuju s obzirom na četiri komponente:

- Širi **kontekst** u kojem djeluju, a koji je određen socio-ekonomskim, političkim ili demografskim posebnostima
- Specifične **resurse** (*inpute*) kojima se raspolaže
- Procese u **obrazovnim institucijama** (predškolskim ustanovama, školama, fakultetima)
- **Ishode** ili **rezultate** svog rada i djelovanja.

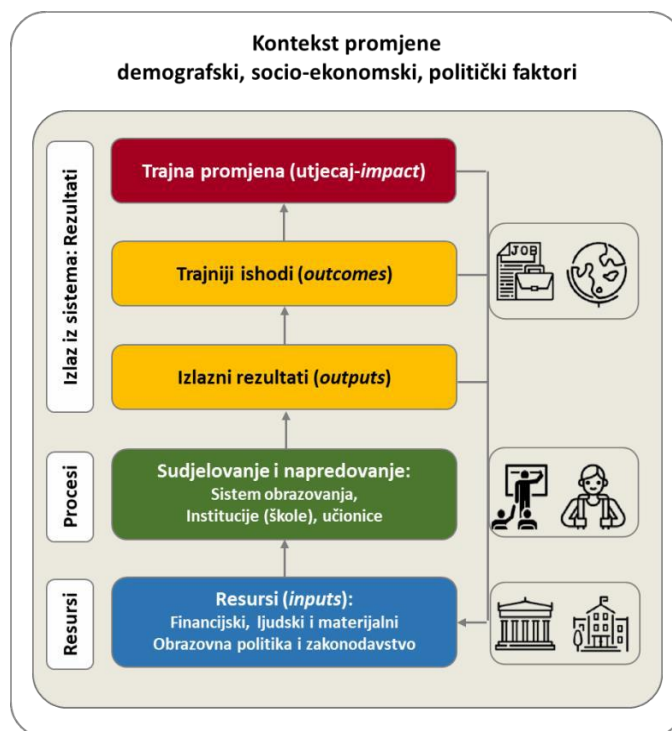
Za svaku od tih kategorija mogu se razviti posebni indikatori za evaluaciju i monitoring.<sup>33</sup>

**1. Indikatori konteksta.** Radi se o okruženju u kojem se obrazovanje odvija. Kontekst se odnosi na širi raspon okolnosti koje utječu na učenje i uspjeh, npr. karakteristike učenika, socio-ekonomski uvjeti, kulturni aspekti, status nastavničke profesije, pitanja lokalne zajednice...

Indikatore konteksta često je teško mjeriti, jer se tiču kvalitativnih pitanja. Uobičajeni alati za prikupljanje podataka uključuju ankete, opažanja u učionici, inspeksijske izvještaje ili samoizvještavanje.

**2. Indikatori resursa (inputa).** Ovi indikatori provjeravaju raspoređivanje i korištenje resursa za učenje. Oni otkrivaju koriste li se finansijski, materijalni i ljudski resursi u planiranim količinama na svim

Slika 7. Pregled komponenti obrazovnog sistema



<sup>33</sup> OECD (2021), *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/3b6fdb3-en/index.html?itemId=/content/component/3b6fdb3-en>

nivoima sistema. Informacije o ovim indikatorima relativno je lako dobiti, jer se često mogu jednostavno "prebrojati", a procesi upravljanja uključuju vođenje evidencije o resursima/inputima.

**3. Indikatori procesa.** Služe provjeravanju kako se aktivnosti obrazovnog programa provode i zadovoljavaju li željene standarde kvaliteta. To uključuje način na koji se određeni pedagoški procesi provode u praksi, npr. primjena standarda, kvalitet nastave, vrijeme na zadatku, školska klima ili obrazovno vodstvo. Poput indikatora konteksta, indikatori procesa također se tiču kvalitativnih pitanja i mogu se dobiti putem upitnika, pedagoških opažanja, inspekcijskih izvještaja ili samovrednovanja.

**4. Indikatori ishoda/rezultata obrazovanja.** Ovi indikatori mjere efekte programskih aktivnosti, kako bi se vidjelo jesu li ciljevi programa ostvareni. Oni otkrivaju kakvi su efekti rada obrazovnog sistema u pogledu stečenih znanja, usvojenih kompetencija, akademskog napretka, uspješnosti završetka obrazovanja ili pak zadovoljstva poslodavaca. Indikatori ishoda/rezultata mogu se utvrditi ispitima, međunarodnim procjenama, upitnicima ili sistemskim praćenjem i promatranjem na terenu. Indikatori rezultata obično uključuju mjerenje ishoda učenja na temelju eksternih ispitivanja ili međunarodnih istraživanja. Oni pružaju najvažnije uvide o kvalitetu učenja, koji mogu služiti za pokretanje razvojnih promjena.<sup>34</sup>

Indikatori bi se trebali prilagođavati uvjetima, kontekstu i specifičnim ciljevima učenja u obrazovnim sistemima. Trebali bi biti osmišljeni tako da omogućuju praćenje promjena tokom vremena i biti razvrstani prema spolu, geolokacijskim podacima, socio-ekonomskoj situaciji i ostalim pitanjima koja se odnose na jednakost i pravednost.

#### 4.4. Primjena monitoringa i evaluacije

Monitoring i evaluacija mogu se koristiti u širokom rasponu svrha, no u obrazovanju ih je najvažnije upotrebljavati za osiguravanje uključivog, ravnopravnog i kvalitetnog obrazovanja, uz promoviranje i poticanje mogućnosti cjeloživotnog učenja dostupnog svima.<sup>35</sup>

Razvojni programi, strategije i akcijski planovi u obrazovnim sistemima BiH svakako imaju za cilj unapređivanje kvaliteta i osiguravanje pravednosti i jednakosti, što se može ostvarivati na različite načine. Ključno je, međutim, ustanoviti koji načini i mehanizmi će najefikasnije voditi do željenih promjena.

Razvoj se može poticati na makro, mezo i mikro nivoima, pa se tako i monitoring i evaluacija mogu koristiti na tim nivoima.

- Na makro-nivou promjene se provode u političko-administrativnom okruženju, na sistemima obrazovanja, u organima vlasti, vladama, ministarstvima, a baziraju se na propisima, kulturi, vrijednostima, društvenim pitanjima, itd.
- Mezo-nivo se bavi promjenama u institucijama, organizacijama, grupama, timovima. Ovdje se nalaze stručne organizacije, pedagoški zavodi i sve odgojno-obrazovne ustanove. Posebno su važne škole kao najvažnije društvene institucije, sa svojim timovima, đacima i organizacijskim prilikama.
- Mikro-nivo se bavi pojedincima i interakcijama na individualnom nivou, uključujući modalitete rukovođenja, motivaciju nastavnika, namjere, osjećaje i uvjerenja ljudi.

---

<sup>34</sup> Scheerens, J., Luyten, H., Van Ravens, J. (2011) Measuring Educational Quality by Means of Indicators. In: Scheerens J., Luyten H., Van Ravens J. (eds) *Perspectives on Educational Quality*. Springer Briefs in Education, vol 1. Springer, Dordrecht.

<sup>35</sup> SDG 4 – Quality education – Statistics Explained – [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG\\_4\\_-\\_Quality\\_education](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG_4_-_Quality_education)

Slika prikazuje opći okvir vrednovanja u obrazovanju koji se koristi u razvijenim obrazovnim sistemima u svijetu.<sup>36</sup> Za svaku od prikazanih kategorija vrednovanja razrađeni su specifični indikatori koji omogućuju kontinuirano praćenje stanja i otvaraju prostor za fokusirane intervencije i unapređivanje obrazovanja.

Važno je naglasiti da se rezultati/ishodi odgojno-obrazovnog procesa ne odnose samo na stečena znanja i vještine, već na poticanje cjelovitog kognitivnog, socijalnog, emocionalnog, kulturnog i fizičkog razvoja, u skladu sa sposobnostima i interesima svakog učenika. Zato je važno pratiti i objektivno vrednovati rezultate koji se ostvaruju, no pritom je posebno važno pratiti faktore u tom procesu koji najznačajnije utječu na same rezultate, kao i na iskustva učenika s učenjem i nastvom.

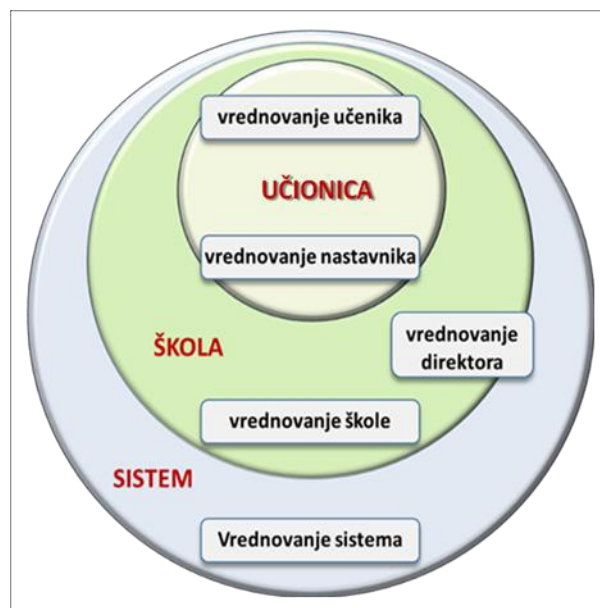
U fokusu modela je razred, učionica. Mjesto gdje se provodi nastava, gdje đaci svakodnevno uče, druže se, gdje se na kompetentan način potiče njihov cjeloviti razvoj.

Najvažniji akteri su, dakle, učenici i nastavnici. Njihova interakcija, a posebno kvalitet rada nastavnika, od ključne je važnosti za uspjeh obrazovnog procesa, što potvrđuju gotovo sva svjetska istraživanja.

Škola ima glavni zadatak da osigura najbolju moguću podršku učenicima u njihovom razvoju, učenju, stjecanju znanja, vještina, stavova, vrijednosti, etike, itd. Bez obzira na zajedničke propise i pravilnike, svaka škola je različita. Svaka škola ima svoju dinamiku i organizaciju, svoje nastavnike i učenike koji dolaze iz različitih okruženja. Upravljanje školom posebno je važan i zahtjevan posao, koji zahtijeva visoku stručnost i predanost.

Škole, kao najvažnije institucije obrazovnih sistema, već dugo su u fokusu obrazovnih politika u EU,<sup>37</sup> gdje se shvatilo da upravo njima treba pridati poseban značaj i nastojati svakoj školi pružiti podršku koja joj je potrebna da bi se ujednačile prilike za kvalitetno učenje i razvoj svakog djeteta i mlade osobe.

Slika 8. Vrednovanje u različitim nivoima obrazovnog sistema



**Ključni kriterij za utvrđivanje kvaliteta obrazovnog sistema su ishodi odgojno-obrazovnog procesa.**

<sup>36</sup> OECD (2013). *Synergies for Better Learning – An International Perspective on Evaluation and Assessment*

<sup>37</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2015. *Assuring Quality in Education: Policies and Approaches to School Evaluation in Europe*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union

## 5. Planiranje monitoringa i evaluacije

*Dostupnost objektivnih podataka nužna je za kreiranje obrazovnih politika, ne samo za monitoring i planiranje obrazovnih sistema, već i za korištenje u javnim raspravama.*

### Šta je plan monitoringa i evaluacije?

Plan monitoringa i evaluacije objašnjava ciljeve, zadatke, ključne elemente postupaka monitoringa i evaluacije razvojnih projekata. Plan opisuje kako ćete pratiti i evaluirati svoj program te kako koristiti rezultate evaluacije za poboljšanje projekta i donošenje najboljih odluka. On pomaže u definiranju, provođenju, praćenju i poboljšanju pristupa unutar određenog projekta ili grupe projekata; uključuje korake, elemente i aktivnosti koje se trebaju dogoditi od faze planiranja projekta do trenutka kada on postigne svoj cilj i ostvari željeni efekat.

Treba, međutim, imati na umu jednu stvar – plan monitoringa i evaluacije specifičan je za svaki projekt, dakle razlikuje se od projekta do projekta. Međutim, svi pristupi trebali bi slijediti istu osnovnu strukturu i uključivati iste ključne elemente.

Razrada monitoringa i evaluacije postupak je koji bi od početka trebao biti integriran u pripremu svakog projekta i planiranje njegovog provođenja. Priprema monitoringa i evaluacije u obrazovanju trebala bi oblikovati neku vrstu kritičkog dijaloga, koji uvažava interese i okolnosti svih korisnika u obrazovnom sistemu i složeni kontekst upravljanja obrazovnim sistemom.

U nastavku su prikazani koraci pripreme i provođenja monitoringa i evaluacije razvojnih intervencija (projekata i programa) u obrazovanju. U dodatku ovog dijela priloženi su obrasci koji bi mogli olakšati planiranje i provođenje monitoringa i evaluacije razvojnih projekata na kojima radite.

Plan monitoringa i evaluacije treba izraditi odmah na početku planiranja projektnih intervencija. Planiranje projekata i osmišljavanje pristupa monitoringa i evaluacije trebali bi ići ruku pod ruku. Rano planiranje pomaže voditeljima projekta i drugom osoblju povezanom s projektom da steknu jasnu sliku ključnih ciljeva i osiguraju da je projekt na pravom putu.

Važno je uključiti voditelje projekta, evaluatore, donatore, korisnike i druge aktere u izradu plana monitoringa i evaluacije, jer uključenost svih važnijih aktera u ranoj fazi osigurava primjenjivost i održivost aktivnosti. Važno je u timu identificirati prilike i prepreke u fazi planiranja, s fokusom na rješavanje problema i maksimiziranje efekta.

Razvoj plana monitoringa i evaluacije dinamičan je proces, koji uključuje spajanje i povezivanje različitih elemenata u jedan holistički sistem za mjerenje efekta intervencija i utjecaja projekta. Preporučuje se izraditi plan rada za monitoring i evaluaciju na način da bude fleksibilan, kako bi se mogla izvršiti prilagodavanja u bilo kojem trenutku unutar konteksta plana rada i uzeli u obzir problemi koji se mogu pojaviti tokom procesa monitoringa i evaluacije.

## 5.1. Korak 1. Analiza razvojnih potreba – Prikupljanje informacija o postojećem stanju

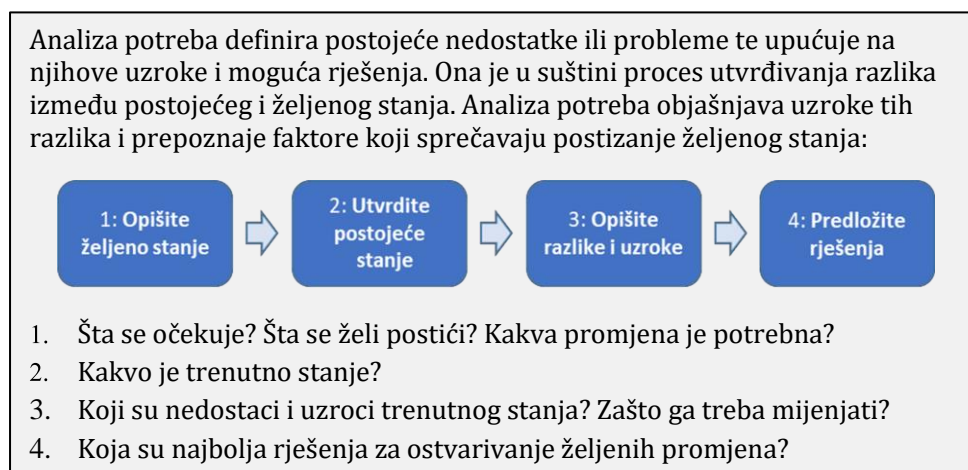
Predlaganje promjena u obliku novih razvojnih inicijativa (poput inovativnih obrazovnih politika, novih strategija, programa ili projekata) mora proizlaziti iz jasno iskazanih stvarnih potreba koje će motivirati i potaknuti učešće korisnika.

Razvojni programi – reforme u obrazovanju – važne su za cjelokupnu društvenu zajednicu i imaju brojne korisnike (odgojno-obrazovne ustanove, učenike, nastavnike, itd.) i interesne grupe (roditelje, tržište rada, itd.). Iako se čini da je potrebe za promjenama lako uočiti, treba ih detaljno analizirati, jasno specificirati, dobro argumentirati i svakako istražiti kako ih vide različite zainteresirane strane. Korisnici i njihove zajednice u najboljem su položaju da utvrde šta bi trebalo mijenjati i često razmišljaju i raspravljaju o mogućim važnim i održivim rješenjima.

Analiza potreba proces je koji može pomoći obrazovnim vlastima da uspješno odgovore na postojeće izazove u svojoj oblasti. Procjena potreba pomaže donosiocima odluka u sistemu, lokalnim interesnim grupama, kao i korisnicima, da bolje razumiju kako dijelovi složenog obrazovnog sistema međusobno djeluju, otkrivajući prednosti i izazove koji će utjecati na razvoj i poboljšanje.

Temeljita analiza potreba će, uz testiranje važnosti i održivosti u prostoru u kojem se promjena očekuje, ujedno omogućiti razradu odgovarajućeg pristupa monitoringu i evaluaciji.

Slika 9. Analiza potreba



Metode za prikupljanje podataka o postojećem i o željenom stanju mogu biti jednostavne ankete, ali i strukturirani upitnici, intervjui s upućenim sagovornicima, fokus grupe, ili neke druge kvantitativne ili kvalitativne metode prikupljanja podataka.

### Identificiranje centralnog problema i potrebe za projektom

U sklopu analize potreba, a prije razrade samog projekta, dobro je dublje istražiti temeljni problem u interesnoj zajednici i utvrditi šta ga uzrokuje i koje bi ga intervencije mogle riješiti. Projekt će se tako izraditi na temelju potrebe za određenim pretpostavljenim zahvatom.

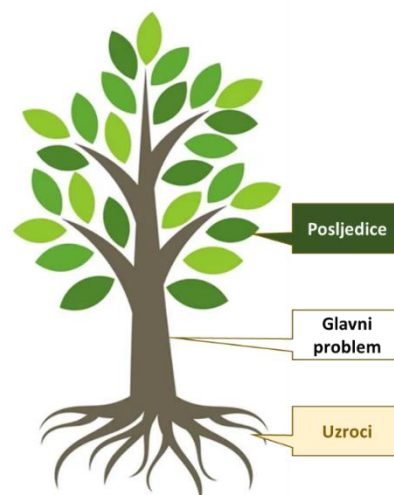
Postoji mnogo strateških načina za identificiranje centralnog problema i njegovih uzročnika. Jedan od uobičajenih načina je 'analiza stabla problema'. Ova analiza je grupna aktivnost, koja uključuje članove

projektnog tima, aktere i korisnike koji mogu doprinijeti relevantnim tehničkim i lokalnim znanjem.

Prvi korak je definirati glavni problem oko kojeg se međusobno slažu svi članovi tima i vizualizirati ga kao deblo stabla. Tim zatim, kroz raspravu i dijalog, prepoznaje uzroke problema i vizualizira ih kao korijenje stabla. Na kraju, tim razmišlja o potencijalnim posljedicama problema i prikazuje ih kao grane stabla. Članovi tima također mogu dodati dodatne grane za rješenja, nedoumice i odluke.

Ovo je efikasna praksa jer ocrtava realnu sliku problema iz ekonomske, političke i socio-kulturne dimenzije, dok istovremeno gradi zajednički osjećaj svrhe, djelovanja i razumijevanja među uključenim stranama.

Slika 10. Problemsko stablo



[Prikaz analize problemskog stabla nalazi se u prilogu uz korak 1. Analiza razvojnih potreba.](#)

## 5.2. Korak 2. Analiza aktera, zainteresiranih strana – Identifikacija korisnika

### Identificiranje ključnih igrača

Ovaj korak uključuje identificiranje ključnih unutrašnjih i vanjskih aktera koji će biti uključeni u projekt ili koji će imati koristi od njega. Ključni akteri uključuju projektni tim, donatore, aktere u široj zajednici (grupe zajednice, mreže, stanovnici itd.), partnerske organizacije, lokalne kreatore obrazovnih politika, druga vladina tijela/ministarstva i korisnike projekta.

Nakon što su identificirani akteri i korisnici razvojnog projekta, važno je istražiti kako su zainteresirani pojedinci i/ili interesne grupe povezane u kontekstu posla koji namjeravate obaviti. Ovo je važno za planiranje monitoringa i evaluacije, jer je potrebno razviti specifične indikatore i etape/faze projekta (kontrolne tačke, engl. *milestones*), što često uključuje učešće ključnih pojedinaca ili grupa ljudi.

Cilj analize je doprinijeti maksimiziranju socijalnih, ekonomskih i institucionalnih koristi projekta za ciljne grupe i krajnje korisnike, kao i minimizirati potencijalne negativne efekte i potencijalne konflikte među akterima.

### Mapiranje aktera

Ovaj dio odnosi se na mapiranje pojedinaca u njihovom svojstvu aktera.

Analiza aktera bi također trebala locirati aktere prema njihovoj 'moći i interesima', što vam može pomoći da odredite prioritete i vrstu angažmana s njima.

Potrebno je pažljivo upravljati akterima s visokim utjecajem (donosioci odluka, dužnosnici). Njih bi trebalo uključiti na višem nivou saradnje ili upravljanja projektom.

Ostale aktere potrebno je redovno informirati prilikom ažuriranja projekta i odgovarati na njihova pitanja ili brige čim se pojave.

Akteri s malo moći ili interesa ne zahtijevaju poseban angažman (Slika 11).

Slika 11. Strategije prema akterima u odnosu na njihovu moć i utjecaj

MOĆ	VISOKA	Informirati, zadovoljiti	Informirati, zadovoljiti	<b>USKA PARTNERSKA SARADNJA</b>
	SREDNJA	Informirati, zadovoljiti	Informirati, zadovoljiti	Informirati, zadovoljiti
	MALA	<b>MINIMUM NAPORA</b>	Informirati	Informirati
		<b>NIZAK</b>	<b>SREDNJI</b>	<b>VISOK</b>
		<b>INTERES</b>		

### Sažetak o akterima

Matrica aktera služi za identificiranje i analiziranje ključnih aktera vašeg projekta/programa. To je osnova za upravljanje akterima i određuje komunikacijske aktivnosti kako bi se osiguralo da su očekivanja aktera predviđena i da se projektom upravlja na odgovarajući način.

**Moć** se odnosi na sposobnost aktera da olakšaju ili otežaju provođenje projekta.  
**Interes** se odnosi na stepen njihove zainteresiranosti za projekat.

### Smjernice

- Važno je razumjeti očekivanja, stavove, interese i utjecaj ključnih aktera.
- Osmislite odgovarajuće komunikacijske i upravljačke strategije kako biste postigli uključenost i doprinos aktera.
- Ovaj se dokument stalno razvija, a informacije u njemu treba redovno pregledati i ažurirati.
- Pratite reakcije zainteresiranih strana te ponovno izradite strategiju i upravljajte u skladu s tim.
- Matrica aktera programa može sadržavati osjetljive informacije i uglavnom je koriste voditelji projekta/programa. Stoga osigurajte da ovaj dokument nije javno dostupan cijelom timu i akterima.
- Za svakog aktera ili grupu aktera odredite njihovu moć i interes u programu. Registrirajte njihove interese, očekivanja i brige.
- Odredite ulogu koju će svaki akter imati u programu i budite fleksibilni ukoliko su potrebne promjene.

### Uloge i odgovornosti projektnog tima

#### - Planiranje monitoringa i evaluacije

Razvijanje efikasnog sistema monitoringa i evaluacije zahtijeva specifična stručna znanja i mnogo planiranja. Stručnjak za monitoring i evaluaciju igra važnu ulogu u uključivanju projektnog osoblja, partnera i drugih aktera u planiranje projekta i aktivnosti mjerenja. Odgovornosti uključuju:

- Pružanje ekspertize u planiranju i metodologiji monitoringa i evaluacije
- Učešće i pružanje podrške pri dizajniranju projekta uključujući razradu teorije promjene (kako postići željene rezultate u postojećim okolnostima) i strateških okvira (logički okvir)
- Izradu plana monitoringa i evaluacije
- Pomoć u određivanju indikatora efekata i ciljeva
- Pružanje podrške razvoju novih prijedloga za monitoring i evaluaciju



## - Svakodnevne aktivnosti monitoringa i evaluacije

Stručnjak za monitoring i evaluaciju igra ključnu ulogu u praćenju i ažuriranju podataka, kao i osiguravanju da podaci budu najboljeg mogućeg kvaliteta. Odgovornosti uključuju:

- Implementaciju sistema i dizajniranje alata za monitoring
- Razvoj alata za prikupljanje podataka
- Praćenje projektnih aktivnosti, rezultata i napretka, prema očekivanim rezultatima
- Rad s platformama, bazama podataka i odabranim tehnologijama za prikupljanje i organiziranje podataka
- Osposobljavanje terenskog osoblja za procese monitoringa i evaluacije i pružanje kontinuiranog podučavanja
- Provođenje ili pružanje podrške prikupljanju kvalitetnih podataka

## - Analiziranje i izvještavanje

Nakon što se implementira sistem monitoringa i evaluacije i uspostave procesi prikupljanja podataka, stručnjak za monitoring i evaluaciju nastavlja s analizom i izvještavanjem. Odgovornosti uključuju:

- Određivanje postupaka za analiziranje podataka i korištenje analitičkih alata
- Čišćenje, sortiranje, kategoriziranje i organiziranje podataka
- Kvantitativne i/ili kvalitativne analize podataka
- Sumiranje nalaza
- Izradu mjesečnih, tromjesečnih ili godišnjih izvještaja, ovisno o zahtjevima projekta
- Širenje evaluacijskih nalaza i rezultata projekta donatorima, drugim akterima i javnosti

[Predložak obrasca za analizu aktera nalazi se u prilogu uz korak 2. Analiza aktera.](#)

---

## 5.3. Korak 3. Dizajn razvojnog projekta

Nakon što razjasnite potrebu, možete započeti s kreativnim procesom razrade rješenja, radom koji će u konačnici definirati vaš projekt koji uključuje postupke monitoringa i evaluacije. Kada se iskristalizira jasna potreba kojom se projekt treba baviti, dobra je ideja provesti opsežno istraživanje sličnih projekata, istražujući iskustva drugih i analiziranje njihovih izvještaja. Iako stvarna rješenja mogu biti posve nova po pristupu i metodama, dobro je istražiti šta jeste, a šta nije funkcioniralo u sličnim kontekstima.

Nakon što ste u potpunosti shvatili temeljni problem i mapirali njegove uzroke i posljedice, možete početi planirati vaš projekt.

### Identificiranje ciljeva projekta, inputa i aktivnosti

Prije nego što započnemo izradu temelja plana monitoringa i evaluacije, bitno je razumjeti gdje trebate ići i kako ćete tamo stići. To je moguće identificiranjem jasnih općih i specifičnih ciljeva, rezultata koje želite ostvariti svojim projektima i relevantnim aktivnostima.

- **Opći cilj:** Trajni utjecaj na živote korisnika ili okoliš koje projekt namjerava postići
- **Specifični ciljevi:** Dugoročnija promjena u okruženju ili ponašanju korisnika projekta koja je potrebna za postizanje općeg cilja
- **Rezultati projekta:** Kratkoročna promjena koja je potrebna za postizanje specifičnih ciljeva
- **Input i aktivnosti:** Direktne intervencije i procesi projekta

### Identificiranje pitanja za monitoring i evaluaciju

U ovom koraku voditelji programa ili stručnjaci za monitoring i evaluaciju uz doprinose svih aktera identificiraju najvažnija pitanja za uspješno vođenje projekta. Odgovori na pitanja o monitoringu i evaluaciji omogućit će voditeljima projekta da odrede svoje interne kapacitete i procese u smislu vizije, vodstva, budžeta, upravljanja, održivosti itd. (ko? šta? kako? kada? s kim? čim?...). Ova pitanja također omogućavaju voditeljima da procijene relevantnost, efikasnost i doprinose intervencija u različitim fazama životnog ciklusa projekta.

Identificiranjem važnijih pitanja u ranoj fazi procesa, voditelji projekta i stručnjaci za monitoring i evaluaciju spremni su za dizajniranje alata, instrumenata i metodologije potrebne za prikupljanje potrebnih informacija. Pitanja monitoringa i evaluacije mogu zahtijevati revizije s vremena na vrijeme, ovisno o statusu projekta.

Primjeri nekih važnijih pitanja na koja treba odgovoriti prilikom planiranja monitoringa i evaluacije projekta:

- Koja je svrha ovog projekta? Zašto ga pripremamo?
- Koja je glavna ciljna grupa ovog projekta?
- Koje promjene ili poboljšanja ovaj projekt mora ostvariti za ciljnu grupu?
- Kako projekt doprinosi željenim promjenama? Koje intervencije koristi?
- Da li su razumljivi uzroci i posljedice problema zbog kojih se ovaj projekt provodi?
- Da li je ostvaren dogovor među zainteresiranim stranama, imaju li one podudarnu perspektivu o mogućim rješenjima?
- Možemo li se lako, dinamički prilagođavati promjenjivim okolnostima za vrijeme provođenja projekta?
- Koliko aktivnosti u ovom projektu i sam projekt mogu utjecati na društvene promjene?
- Nudi li ovaj projekt nova rješenja u odnosu na dosadašnje pokušaje i iskustva?
- Imamo li pripremljene sve aktivnosti koje želimo/trebamo provoditi u ovom projektu?
- Koje aspekte projekta nismo razmatrali, a koje mogu utjecati na rezultate projekta?
- Može li monitoring dati korisne informacije za donošenje važnijih, reformskih odluka?

## **Procjena troškova za aktivnosti monitoringa i evaluacije**

Bitno je dodijeliti okvirni budžet i dati objašnjenje potrebnih resursa u fazi planiranja. To uključuje: novac i osoblje, razvoj kapaciteta, infrastrukturu itd. Stručnjaci za monitoring i evaluaciju predlažu izdvajanje približno od 5 do 10% ukupnih troškova projekta za programiranje monitoringa i evaluacije.

## **Razumijevanje ukupnog konteksta**

Važno je razumjeti političke i administrativne strukture zajednice u kojoj će se vaš projekt odvijati, s ulogama i utjecajima postojećih politika koje mogu utjecati na provođenje projekta. Isto tako, preporučuje se početi razmišljati o potencijalnim rizicima i neočekivanim okolnostima koje bi se mogle pojaviti tokom provedbe projekta, npr. bilo kakva nevoljnost ključnih igrača za saradnju itd.

Nakon što se definira jasna slika sveukupnih ciljeva i zadataka projekta, identificiraju ključni igrači i dobro se razumije kontekst, vrijeme je za odabir prikladnog pristupa i skiciranje detaljnog dizajna projekta.

## 5.4. Korak 4. Definiranje okvira monitoringa i evaluacije

U ovom koraku konačno definirate promjenu koju želite ostvariti. Vi stvarate svoju teoriju promjene. Ovo je važan dio procesa u kojem bi kreatori obrazovnih politika trebali raditi ruku pod ruku s timom za monitoring i evaluaciju. Ključno je jasno definirati što se želi postići, kakav se dugoročni utjecaj želi ostvariti i kojim pristupima i postupcima doći do toga. Važno je razumjeti okolnosti u kojima se promjena želi ostvariti, uvažiti bitne situacijske faktore, uključiti mišljenja i ideje potencijalnih korisnika i važnih aktera.

Okvir monitoringa i evaluacije koji gradimo trebao bi povećati razumijevanje ciljeva i zadataka projekta i odnose između faktora koji su važni za njegovo provođenje. Okvir bi također trebao artikulirati vanjske i unutrašnje elemente koji bi mogli utjecati na uspjeh projekta.

Važno je imati na umu da ne postoji jedan definirani okvir koji odgovara svima. Različite vrste projekata koriste različite vrste okvira. Najbolji način da odredite svoj idealni okvir je razumijevanje opsega vašeg projekta i odabir onog koji najbolje odgovara svrsi.

Ove dvije vrste okvira monitoringa i evaluacije široko se koriste u društveno-humanističkom sektoru:

**1. Teorija promjene** – Teorija promjene pokazuje širu sliku (koja ponekad može postati složena) svih temeljnih procesa i mogućih puteva koji vode do dugoročnih promjena ponašanja na institucionalnom, individualnom ili nivou zajednice, dok vizualizira sve moguće dokaze i pretpostavke koji su povezani s tim promjenama. To je metoda koja objašnjava kako određena intervencija ili skup intervencija može dovesti do specifičnih promjena u razvoju, oslanjajući se na uzročno-posljedičnu analizu i na dostupne dokaze. Mora biti bazirana na zdravom razumu i argumentiranim analizama, na savjetovanju s ključnim akterima. Teorija promjena pomaže u identificiranju rješenja za efikasno rješavanje uzroka koji ometaju napredak i usmjeravanje odluka o tome koji pristup treba usvojiti, uzimajući u obzir komparativne prednosti, izvedivost, kao i nesigurnosti koje su dio bilo kojeg procesa promjene. Teorija promjene također pomaže u identificiranju temeljnih pretpostavki i rizika koji će biti od vitalnog značaja za razumijevanje i ponovno preispitivanje tokom cijelog postupka kako bi se osiguralo da pristup doprinese željenoj promjeni.<sup>38</sup>

**2. Logički okvir** – Za razliku od teorije promjene, logički model je precizan i fokusiran samo na jedan određeni put kojim se projekt bavi i kao takav predlaže urednu strukturu za njega. To voditeljima projekta i akterima olakšava praćenje njegove provedbe.

U svrhu dobrog planiranja potrebno je izraditi **logički model** koji efikasno pomaže pri planiranju, implementaciji, evaluaciji i komunikaciji o projektu.

Jednostavno rečeno, logički model je skica načina na koji bi projekt trebao funkcionirati. Efikasan logički model ne mora biti detaljan, sveobuhvatan plan. To dolazi kasnije. Umjesto toga, logički model treba odgovoriti na osnovna pitanja poput:

- Šta želimo postići? Koji je cilj projekta?
- Kako ćemo ostvariti željeni cilj?
- Koje pretpostavke moraju biti zadovoljene da bi se promjena ostvarila?
- Kako mjeriti i pratiti napredak?

Logički model lanca rezultata predstavlja projekt kao linearni proces, s inputima i aktivnostima na početku i dugoročnim ishodima na kraju.

---

<sup>38</sup> UNDAF Companion Guidance: Theory of Change: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>

Ova dva okvira mogu imati neke razlike u praksi, ali postoje i zajednički elementi koji se provlače kroz njih, poput: a) potrebe za identifikacijom i uključivanjem ključnih aktera; b) potrebe za dobro definiranim ciljevima/ishodima/rezultatima i aktivnostima; c) iste opće svrhe opisa kako će projekt dovesti do rezultata i d) potrebe za stalnim monitoringom i evaluacijom.

[Opis logičkog okvira s primjerima nalazi se u prilogu uz korak 4. Definiranje okvira monitoringa i evaluacije.](#)

## 5.5. Korak 5. Indikatori

Nakon što je postavljen nacrt okvira monitoringa i evaluacije, vrijeme je da se definiraju indikatori za praćenje napretka prema postizanju definiranih ciljeva. U tom smislu preporučuje se korištenje kombinacije indikatora za monitoring i evaluaciju **procesa**, **ishoda** i konačnog **utjecaja** koji se želi postići.

**Indikatori procesa** prate napredak projekta. Oni nam pomažu da dobijemo jasne uvide o tome provode li se aktivnosti prema planu. S druge strane, **indikatori ishoda** prate koliko su programske aktivnosti bile uspješne u postizanju rezultata i ciljeva projekta. Za razliku od indikatora procesa, oni se više fokusiraju na ono što projekt pokušava postići, a ne na to kako se to postiže. **Indikatori utjecaja** mjere dugoročne ciljeve ili krajnje efekte projekta.

Prije nego započnete bilo koji projekt, važno je da što **jasnije i preciznije** opišete svoje indikatore kako biste znali šta mjerite. Promjene mjerene vašim indikatorima trebale bi vam pokazati napreduje li vaš projekt.

Indikatori se sastoje od **polazne/osnovne** i **ciljne vrijednosti**. Ove vrijednosti, kada se međusobno uporede, upućuju na promjenu.

- **Polazna vrijednost** (*baseline*) je mjera koja se koristi za poređenje trenutnog stanja indikatora tako da se zabilježeni rezultati mogu na odgovarajući način izračunati
- **Ciljna vrijednost** (*target*) je pokazatelj poboljšanja ili postignuća koje se očekuje tokom provedbe projekta

### Učinite svoje indikatore pametnim!

U području monitoringa i evaluacije popularno je za indikatore koristiti termin 'SMART' (*smart* = pametno). Radi se o akronimu na engleskom jeziku koji opisuje preporučljive karakteristike indikatora.

Tabela 5. SMART ciljevi

<b>Specifično</b> <i>Specific</i>	Specifični indikatori trebaju uključivati detaljne parametre koji se odnose na željenu količinu, kvalitet i lokaciju vaših rezultata.
<b>Mjerljivo</b> <i>Measurable</i>	Mjerljivi indikatori mogu se ocijeniti objektivno i nezavisno. Trebali bi pokazati iste rezultate, bez obzira na to ko provodi procjenu.
<b>Dostižno</b> <i>Achievable</i>	Jesu li vaši indikatori realni, s obzirom na vrijeme, troškove i obim projekta? Tako znate jesu li ostvarivi.
<b>Relevantno</b> <i>Relevant</i>	Indikatori moraju tačno mjeriti promjenu koju projekt želi donijeti.
<b>Vremenski ograničeno</b> <i>Time-bound</i>	Za svaki indikator treba postaviti određeno vrijeme i datum do kada želite postići određeni rezultat. Provjerite je li realan.

**Postavljanje ovih pitanja može vam pomoći u definiranju dobrih indikatora:**

- Ispunjava li vaš indikator SMART kriterije? Da li je specifičan, mjerljiv, ostvariv, relevantan i vremenski definiran?
- Hoćete li moći prikupiti podatke o svojim indikatorima? Kako ćete doći do informacija?
- Koliko će koštati prikupljanje vaših podataka? (uzmite u obzir logistiku, naknade za osoblje itd.)
- Koliko često ćete morati prikupljati informacije? Kako ćete osigurati da su vaši podaci vjerodostojni i tačni?
- Zahtijeva li vaš indikator polazne podatke? Ako da, imate li pristup tom polaznom mjerenju?
- Ima li vaše osoblje kapacitet i želju za dosljednim prikupljanjem preciznih i tačnih informacija?
- Hoće li vam ovaj indikator pomoći u donošenju odluka za poboljšanje budućeg efekta?
- Hoće li vam pomoći da budete odgovorni prema različitim akterima? Kako će vam inače pomoći (ako hoće)?
- Hoće li vam indikator reći nešto što prije niste znali?
- Hoće li vam omogućiti dijeljenje informacija s drugima kako biste pomogli u njihovim projektima i programima?
- Može li vas indikator navesti na daljnje istraživanje ili preispitivanje postojećeg stanja?

### Koliko indikatora treba dodati?

Prilikom odabira indikatora vodite računa o sljedećim smjernicama kako biste bili sigurni da ne birate one koji samo zvuče privlačno, već koji zaista odgovaraju svrsi:

- **Relevantnost:** pobrinite se da vaša teorija promjene bude uzeta u obzir kako bi se odabrao najprikladniji indikator
- **Mjerljivost:** Razvijte plan analize koji će vam pomoći da razmislite kakvi su vam podaci potrebni i možete li ih dobiti s tim indikatorom
- **Isplativost:** Istražite kombinaciju postupaka prikupljanja podataka i izvora tih podataka i procijenite "trošak" povezan s prikupljanjem podataka

### Šta je s ciljnim vrijednostima?

Nakon što ste odabrali svoje indikatore, sada ste spremni definirati ih kako bi ih koristio vaš tim. Započnite pridavanjem ciljnih vrijednosti ili mjernim jedinicama, koje mogu biti vrlo različite, poput bodova na testovima, novčanih primanja nastavnika, mjera težine ili površine poput kilograma ili kvadratnih metara.

### Učestalost?

Koliko često ćete izvještavati o rezultatima prikupljenim ovim indikatorima? Mjesečno? Tromjesečno? Godišnje? Učestalost ovisi o prirodi projekta i o njegovom trajanju. U svakom slučaju mora se postaviti termin završetka projekta kada bi indikatori trebali potvrditi da li ste uspjeli postići postavljene ciljne rezultate.

[Primjeri indikatora u obrazovanju nalaze se u prilogu uz korak 5. Identificiranje relevantnih indikatora.](#)

## 5.6. Korak 6. Alati i metodologija prikupljanja podataka

Nakon izrade indikatora monitoringa, vrijeme je za identifikaciju evaluacijskih postupaka i prikupljanje relevantnih podataka za demonstraciju stvarnih rezultata projektnih intervencija u odnosu na naše indikatore. Stručnjaci za monitoring i evaluaciju preporučuju uključivanje projektnog tima i aktera u raspravu kako bi proces bio participativniji. Prije prikupljanja podataka, dobro je timski raspraviti ova pitanja:

- Hoće li podaci biti kvalitativni, kvantitativni ili kombinirani?
- Koji osnovni podaci već postoje?
- Koje su najrelevantnije metode i alati za prikupljanje novih podataka?
- Kako će se prikupljeni podaci bilježiti?
- Kako i kada će se podaci analizirati?
- Ko će biti odgovoran za prikupljanje i analizu podataka?

Zlatno pravilo kojeg se ovdje treba pridržavati je – bolje je prikupiti manje korisnih podataka, nego mnogo loših ili nepotrebnih. Važno je da voditelji projekta uzmu u obzir raspoloživo vrijeme osoblja i troškove resursa za prikupljanje podataka kako bi vidjeli šta je razumno.

Koji je dobar način za određivanje najrelevantnijeg izvora podataka za monitoring? To uveliko ovisi o tome šta svaki indikator pokušava izmjeriti. Program će vjerovatno trebati više izvora podataka kako bi odgovorio na sva pitanja monitoringa i evaluacije. Izvori podataka mogu biti sami sudionici, literatura, državna statistika, cijela zajednica, pojedinačna domaćinstva ili bilo ko ili bilo šta što može pomoći u prikupljanju relevantnih podataka. Nakon što su odabrani odgovarajući izvori, sljedeći korak je odlučivanje o odgovarajućim alatima i metodama za prikupljanje podataka. Neke uobičajene vrste metoda prikupljanja podataka su:

- ankete
- upitnici
- fokus grupe
- studije slučaja
- intervjui
- radionice
- analiza sadržaja dokumenata, itd.

Osim tradicionalnih metoda olovke i papira, sada su dostupni mnogi digitalni alati za prikupljanje podataka koji omogućuju brže i efikasnije prikupljanje i formiranje baza podataka. Ovi online ili offline alati također pomažu u izbjegavanju ljudskih grešaka do kojih može doći tokom prikupljanja i unosa podataka.

Nakon što se odredi proces prikupljanja podataka, potrebno je odlučiti i koliko često će se oni prikupljati. To će ovisiti o potrebama projekta, zahtjevima donatora, raspoloživim resursima i vremenskom rasporedu intervencije. Većinu podataka program će prikupljati kontinuirano, a druge u određenim intervalima. Prikupljeni podaci obično se snimaju svakih nekoliko mjeseci, ovisno o dogovorenom vremenskom roku.

[Upute za evaluatore i evaluacijska pitanja nalaze se u prilogu uz korak 6. Alati i metodologija prikupljanja podataka.](#)

## 5.7. Korak 7. Pregled plana rada za monitoring i evaluaciju

Sada kada smo zacrtali svoje indikatore i plan prikupljanja podataka, vrijeme je da ponovo pregledamo naš plan monitoringa i evaluacije kako bismo vidjeli napredak prema ciljevima projekta i revidirali ga na temelju trenutnih potreba projekta. Kakav je status projekta? Koliko dobro se provode aktivnosti? Generiraju li željene rezultate ili u kojoj su mjeri naše intervencije u skladu s potrebama zajednice? Šta u ovom trenutku treba poboljšati, dodati ili promijeniti?

U ovoj fazi također je dobro ponovo razmotriti raspodjelu sredstava za evaluaciju i vidjeti uklapa li se naš plan u okvir raspoloživog [Korak1](#) i resursa. Uloge i odgovornosti za svaku komponentu plana rada također trebaju biti jasno objašnjene. Trebamo li određeni segment evaluacije prepustiti vanjskim partnerima?

Pregled našeg plana rada za monitoring i evaluaciju također omogućuje novim članovima tima, ako ih ima, da se upoznaju s projektom i steknu uvid u to koje su njihove odgovornosti i kako su ostale uloge i odgovornosti podijeljene među grupom.

*\* Ovdje svakako treba naglasiti da je za razvojno planiranje i upravljanje projektima uputno koristiti namjenske softvere koji se nude na tržištu. Ovi softveri uključuje platforme i alate koji pomažu menadžerima i timovima pri planiranju, koordinaciji, izvršavanju i kontroliranju svih aspekata rada na projektima. Najčešće su komercijalni, ali su isplativi kad se uzme u obzir efikasnost rada i ostale koristi koje nude.*

**[Predložak okvira za monitoring i evaluaciju nalazi se u prilogu uz korak 7. Pregled plana rada za monitoring i evaluaciju.](#)**

## 5.8. Korak 8. Izvještavanje

Pisanje izvještaja o provođenju projekata bitan je dio profesionalnog rada. Izvještaji služe za dokumentiranje rada i informiranje o samom projektu, o razlozima zašto se on provodi, šta je planirano i šta je ostvareno, kakav je napredak postignut – ili možda nije postignut.

Izvještaji moraju jasno, na strukturiran i sažet način ciljanoj publici predstaviti važne detalje projekta. Iako svaka organizacija može imati svoje obrasce za pisanje izvještaja i prikazivanje rezultata, uobičajena forma trebala bi imati sljedeći format:

**Naslov:** Vaš naslov mora jednom kraćom rečenicom opisati ciljeve vašeg projekta.

**Sažetak:** Kratak opis nalaza i preporuka proizašlih iz vašeg monitoringa i evaluacije. Ne smije biti duži od jedne do dvije stranice.

**Uvod:** Trebao bi uključivati pregled projekta, svrhu, ciljeve, vremenski okvir, glavne korisnike i aktere projekta. Dobro je prikazati logiku projekta koja ocrtava šta ste željeli postići i kako ste to realizirali. Razmislite i o detaljnijem opisu određenih aktivnosti koje su bile ključne za postizanje rezultata.

**Metodologija:** U odjeljku o metodama rada svakako navesti ključna pitanja na koja su monitoring i evaluacija trebali odgovoriti. Možete uključiti vaš plan monitoringa i evaluacije kao dodatak. Važno je navesti ko je provodio postupke. Trebali biste dati pregled korištenih evaluacijskih postupaka (to možete povezati s planom monitoringa i evaluacije u dodatku). Također bi bilo korektno iskazati sva uočena ograničenja u metodologiji, jer o tome ovise rezultati vašeg posla.

**Rezultati, nalazi:** Dobar način za predstavljanje vaših nalaza je polaziti od ključnih evaluacijskih pitanja koja ste postavili na početku rada pri pripremanju projekta. Vaši rezultati bi praktički mogli predstavljati odgovore na ta pitanja. Važno je naglasiti da nije dovoljno samo prikazati rezultate, već je važnije interpretirati ih i donijeti adekvatne zaključke. Svakako koristite grafičke prikaze gdje je to prikladno i zapamtite da ne morate prikazati sve informacije koje ste prikupili. Neke od podataka iz vašeg monitoringa možete prikazati u dodatku.

**Zaključak i preporuke:** Ovo je mjesto gdje biste mogli dati sažetak o uspješnosti i iskustvima vašeg projekta na temelju vaših evaluacijskih nalaza. Važno je saopćiti i kako će se koristiti nalazi monitoringa i evaluacije (u smislu informacija o budućim projektima ili potrebnim promjenama u obrazovnoj politici i slično). Također biste trebali napraviti listu ključnih preporuka (koje treba predstaviti u sažetku).

**Reference:** Navedite pojedinosti o drugim publikacijama ili izvorima informacija koje ste koristili u svom izvještaju.

**Prilozi:** Ovdje pružite detaljne informacije koje smatrate da su važne za stručnu javnost. To uključuje vaš puni plan monitoringa i evaluacije, upitnike koji su korišteni, detaljniji prikaz rezultata i informacije, statističke analize, itd.

[Dodatne smjernice za pisanje izvještaja o monitoringu i evaluaciji nalaze se u prilogu uz korak 8. Izvještavanje.](#)



## 6. Prilozi

### Uz korak 1. Analiza razvojnih potreba – Prikupljanje informacija o postojećem stanju

#### Analiza problema

Ukoliko želite potaknuti željene promjene, nužno je što bolje razumjeti situaciju u kojoj postoje određeni problemi. Da bi se postavili ciljevi projekta najprije se mora razjasniti šta je tačno problem, šta treba mijenjati. Analiza problema mora biti grupni proces. Najbolje je, uz članove vaše radne grupe, uključiti i predstavnike zainteresiranih strana s kojima ćete nastaviti raditi na razradi vašeg pristupa monitoringa i evaluacije.

Analiza problema važan je dio saradnje svih aktera i pogodna je za stvaranje pozitivne grupne dinamike bazirane na uvažavanju mišljenja svih uključenih. Cilj je uspostavljanje pregleda postojeće situacije putem razumijevanja logičkog slijeda uzroka i posljedica.

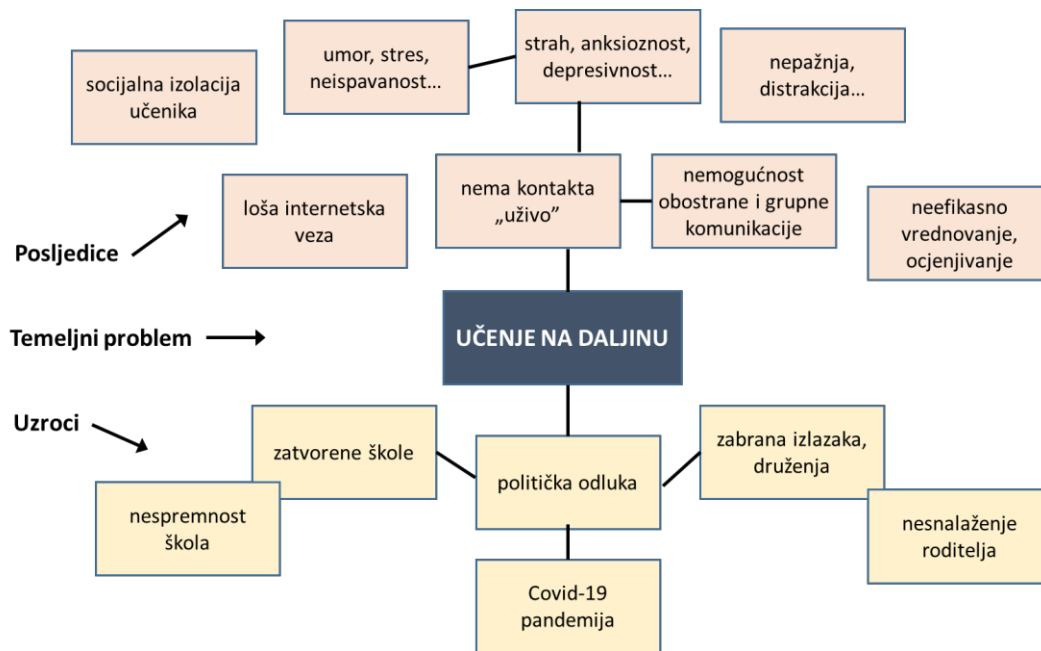
#### Analiza problemskog stabla

Analiza problemskog stabla pomaže da se dobije realan pogled i svijest o problemu putem identificiranja njegovih temeljnih uzroka i najvažnijih posljedica. Glavni rezultat vježbe je izrada dijagrama u obliku stabla, u kojem deblo predstavlja centralni problem, korijenje predstavlja njegove uzroke, a grane njegove posljedice. Takav dijagram na pregledan način opisuje logičnu hijerarhiju uzroka i posljedica i vizualizira njihove međusobne veze.

Ovdje se objašnjava kako razraditi stablo problema u šest koraka i daju praktični savjeti.

1. Za početak je dobro da grupa "izlista" sve postojeće nedostatke i moguće probleme kojih se može dosjetiti u vašem zajedničkom području interesa (najbolje tehnikom *brainstorminga*).
  - Problem nije nepostojanje rješenja, već postojeće negativno stanje ili situacija.
  - Razlikujte postojeće, nemoguće, imaginarne ili buduće probleme.
2. Nakon toga iz liste trebate odabrati jedan problem koji smatrate najvećim, najvažnijim i fokusirati se na njega. Definirajte srž tog problema.
3. Formulirajte sve uzroke tog temeljnog problema.
  - Uzmite u obzir da problemi izlistani u koraku 1 također mogu biti uzroci temeljnog problema.
4. Formulirajte posljedice temeljnog problema.
  - Uzmite u obzir da problemi izlistani u koraku 1 također mogu biti posljedice temeljnog problema.
5. Nacrtajte dijagram (stablo problema) koji predstavlja uzročno-posljedične odnose (hijerarhija problema).
  - Temeljni problem postavljen je u centar dijagrama, tvoreći deblo stabla.
  - Uzroci su smješteni ispod, a posljedice iznad, poput korijena i granja.
  - Ako je moguće, svi uzroci/posljedice problema trebaju biti na istom horizontalnom nivou (vidi primjer u nastavku).
6. Pregledajte logiku i provjerite dijagram u cjelini. Ako je potrebno, napravite prilagodbe.
  - Pitanje za sve probleme: Jesu li ovi uzroci dovoljni da objasne zašto se to događa?

Slika 12. Analiza problemskog stabla



Na slici je dat primjer izrade problemskog stabla za situaciju učenja na daljinu u vrijeme Covid-19 pandemije. Nisu uključeni svi uzročnici niti sve posljedice.

Korisni materijali za pripremu ova analize su flip-chart papir, flomasteri, post-it ceduljice i selotejp ili pribadače za njihovo prikazivanje. Zapisivanje svakog problema/uzroka/posljedice na zasebnoj samoljepljivoj ceduljici ili kartici tokom početne sesije *brainstorminga* omogućuje kasnije (pre)aranžiranje u uzročno-posljedičnoj logici.

Nakon što ste detaljno razmotrili problem i njegove uzročno-posljedične veze, prije nastavka daljnjeg planiranja raspravite sa saradnicima sljedeća pitanja o prirodi problema:

- Zašto je taj problem važan za naš sistem obrazovanja?
- Koje su socijalne posljedice tog problema?
- Koje su posljedice zapostavljanja tog problema?
- Može li se reći da će se problemi uvećati u bliskoj budućnosti?
- Ko su korisnici vaših aktivnosti? Na koji će način oni imati korist?
- Zašto su njihove potrebe tako važne? (opišite ciljne grupe na koje se problem odnosi).

**Uz korak 2. Analiza aktera, zainteresiranih strana – Identifikacija korisnika**

Tabela 6. Predložak za analizu aktera

AKTERI	ULOGA U INTERVENCIJI	KAKO POMAŽU DA INTERVENCIJA BUDE USPJEŠNA?	KAKO IH TREBA UKLJUČITI?
Naziv (ime) i kratak opis	Šta ih zanima, koji su njihovi interesi, šta žele da se dogodi, kako to utječe na njih, koliko su motivirani?	Koje vještine, koje atribute moraju uni- jeti u projekt?	Koji nivo angažmana treba uzeti u ob- zir i koji oblici uključenosti bi bili naj- prikladniji? Postoje li konflikti među nekim akterima?

## Šta je logički okvir?

Projekti koji uključuju postupke monitoringa i evaluacije svakako bi morali koristiti neki od pristupa formuliranja modela i logike svog pristupa (logičkog okvira, *logframe*).

Ovdje je prikazan pristup izrade takozvane logičke matrice (*logframe matrix*).

*Logička matrica je najčešće korištena alat za dizajniranje projekata. Projektni prijedlog počinje se pisati nakon što je izrađena logička matrica. Ona služi kao sažetak ključnih informacija vezanih uz projekt i kao otvoren i dinamičan alat za preispitivanje i revidiranje projekta pri njegovom razvoju i implementaciji.*

Logička matrica sastoji se od četiri kolone i četiri reda. U svako polje tabele upisuje se kratak opis, a zatim se testira logički odnos između izjava. U tabeli je opisano šta bi trebalo upisivati u polja matrice.

## Struktura logičke matrice

Tabela 7. Struktura logičke matrice

	<b>Logika intervencije</b> (Šta želimo postići)	<b>Objektivni, provjerljivi indikatori</b>	<b>Sredstva provjere</b> (Metode mjerenja)	<b>Pretpostavke</b>
<b>Opći cilj</b>	Koji je opći cilj koji želimo ostvariti našim projektom?	Koji su ključni indikatori povezani s općim ciljem?	Kako će se prikupljati podaci? ( <i>kojim alatima i postupcima, ko će ih prikupljati, koliko često</i> )	
<b>Specifični cilj</b>	Koje specifične ciljeve trebamo ostvariti da bismo došli do općeg, krajnjeg cilja?	Koji indikatori jasno opisuju da su ostvareni specifični ciljevi?	Koji izvori informacija već postoje ili ih treba prikupiti? Koje metode, kakva ispitivanja treba provesti?	Koji su vanjski faktori ili uvjeti, koji nisu pod našom kontrolom, potrebni da bi se ostvario opći cilj?
<b>Očekivani rezultat</b>	Koje rezultate u našem projektu trebamo ostvariti, a koji su preduvjeti ostvarenja specifičnog cilja?	Kojim indikatorima možemo mjeriti koliko su ostvareni očekivani rezultati?	Koji su izvori informacija za ove indikatore?	Koji vanjski faktori ili uvjeti su potrebni da bi se ostvarili specifični ciljevi? Koje rizike treba uzeti u obzir?
<b>Aktivnosti</b>	Koje ključne aktivnosti trebamo provesti da bismo ostvarili očekivane rezultate?	<b>Resursi:</b> Koji resursi su nam nužni za provođenje planiranih aktivnosti (npr. osoblje, oprema, obuke, istraživanja, pribor, radni prostor...)?	<b>Cijena:</b> Koliko će naše aktivnosti koštati? (razraditi detaljan budžet za aktivnosti)	Koji vanjski faktori ili uvjeti moraju biti zadovoljeni da bi se ostvarili očekivani rezultati na vrijeme?

Ovaj format logičkog okvira preuzet je iz aplikacije Evropske komisije za prijave prijedloga projekata (2018).

Horizontalna logika sastoji se od pojedinačnih redova koji predstavljaju sažeti okvir za monitoring i evaluaciju projekta.

Vertikalna logika (koristeći prvu i posljednju kolonu) odražava slijed koraka koji vode do postizanja rezultata. Kolone matrice opisuju sljedeće:

- Prva kolona predstavlja hijerarhiju ciljeva koji se moraju ostvariti da bi projekt uspio
- Druga kolona predstavlja indikatore koji moraju biti valjane mjere za praćenje uspješnosti ostvarivanja ciljeva
- Treća kolona predstavlja izvor podataka, odnosno sredstva za provjeru indikatora (metode mjerenja)
- Posljednja, četvrta kolona, vrlo je važna jer sadrži pretpostavke koje moraju biti ostvarene da bi se određena aktivnost, efekt ili ishod uopće realizirali i ostvarili. Ako pretpostavke nisu istinite, one predstavljaju rizik i u tom slučaju potrebno je napraviti analizu rizika.

Jednostavan način da provjerite imaju li vaši rizici/pretpostavke smisla je da krenete od posljednjeg reda "Aktivnosti" i slijedite ovu logiku:

**AKO** su te aktivnosti poduzete **I** pretpostavke su istinite, **ONDA** će se postići "Očekivani rezultat"

Tabela 8. Primjer Ako–Onda pristupa

Logika intervencije	Indikatori	Sredstva provjere	Pretpostavke
Opći cilj, dugoročni ishod ( <i>impact</i> )			
Specifični cilj, svrha ( <i>outcome</i> )			
Očekivani rezultat ( <i>output</i> )	<i>Postići će se ovo...</i>		
Aktivnosti	<i>Ako se desi ovo...</i>		<i>ispravna pretpostavka</i>

Zatim učinite isto s redom "Očekivani rezultat":

-> AKO je Očekivani rezultat ostvaren I ako su pretpostavke istinite, ONDA će biti postignut Specifični cilj.

I onda isto za Opći cilj:

-> AKO je Specifični cilj postignut I pretpostavke su istinite, ONDA će Opći cilj biti postignut.

Ovaj predložak logičkog okvira prikladan je kada morate izraditi jednostavan logički okvir za novi prijedlog projekta ili za detaljnu razradu tekućeg projekta.

## Primjer

U tabeli je prikazan hipotetski logički okvir za unapređivanje kvaliteta školskog obrazovanja. Uočljiv je AKO – ONDA odnos ciljeva iz prve kolone s pretpostavkama iz četvrte kolone.

Tabela 9. Hipotetski logički okvir za unapređenje kvaliteta školskog obrazovanja

	Logika intervencije (šta želimo postići)	Objektivni, provjerljivi indikatori	Sredstva provjere (metode mjerenja)	Pretpostavke
Opći cilj	<b>1</b> Kvalitetno obrazovanje	<b>7</b> Svake godine sve bolji rezultati učenika; Zadovoljstvo nastavnika i učenika; Zadovoljstvo roditelja; Zadovoljstvo javnosti	<b>8</b> Objektivni i valjani testovi; Upitnici zadovoljstva nastavnika, roditelja, učenika, javnosti	
Specifični cilj	<b>2</b> Dobra nastava u školama	<b>9</b> Iskustva učenika sa školom i nastavom; Samoprocjena i vanjsko vrednovanje nastavnika	<b>10</b> Upitnici za ispitivanje iskustava učenika sa školom i nastavom; Upitnici za samoprocjenu i vanjsko vrednovanje rada nastavnika	<b>6</b> Razvoj stručnih kompetencija nastavnika, direktora škola; Bolje upravljanje sistemima obrazovanja
Očekivani rezultat	<b>3</b> Rezultati učenika na eksternim ispitima pismenosti	<b>11</b> Testovi matematičke i čitalačke pismenosti	<b>12</b> Eksterno standardizirano valjano, pouzdano i objektivno testiranje	<b>5</b> Rezultati testiranja pokreću mehanizme za pokretanje promjena – promjena paradigme, kurikularne reforme na nivou države, rasprave o kvalitetu, samoevaluacija škola, stručni razvoj nastavnika...
Aktivnosti	<b>13</b> Primjena valjanih eksternih testova iz matematičke i čitalačke pismenosti.	Testovi matematičke i čitalačke pismenosti	Stručna izrada testova; Primjena testova u školama na standardiziran način	<b>4</b> Ministarstva, zavodi, škole, nastavnici, roditelji, učenici pristaju na testiranja
<b>Crvene brojke</b> označavaju kojim slijedom treba popunjavati polja u tabeli.				

Postavlja se pitanje koji vanjski preduvjeti moraju biti zadovoljeni za realizaciju razvojnih projekata, programa, inicijativa u obrazovanju. Drugim riječima, koji unutrašnji i vanjski faktori predstavljaju rizike za realizaciju razvojnih projekata u obrazovanju?

Ukratko, ti vanjski preduvjeti su sljedeći:

- Razvijena kultura kvaliteta -> permanentna težnja za unapređivanjem kvaliteta obrazovanja
- Kultura evaluacije -> znanje i svijest da nauka i istraživanja pružaju najčvršće osnove za trajni razvoj i napredak
- Spremnost na promjene -> svijest da razvoja nema bez spremnost na mijenjanje obrazovnih politika i praksi.

## Primjeri indikatora u obrazovanju

### Indikatori za monitoring prava na obrazovanje

Na mrežnoj stranici inicijative za pravo na obrazovanje (*Right to Education, V. Britanija*) nudi se vrlo informativan interaktivni vodič za monitoring prava na obrazovanje. Vodič sadrži bazu podataka sa velikim brojem indikatora koji jako dobro opisuju važne kriterije za praćenje stanja u obrazovanju općenito.

Iako su ovi indikatori primarno usmjereni na monitoring prava na obrazovanje kao temeljnog ljudskog prava, oni se mogu dobro koristiti i za druge oblike monitoringa i evaluacije u obrazovanju.

U tabeli je prikazan pregled kategorija indikatora koji su neposredno dostupni na mrežnoj stranici <https://www.right-to-education.org/monitoring/tool>.

Indikatori su detaljno opisani i pogodni su za korištenje (*uz adekvatan prevod s engleskog jezika*).

Tabela 10. Kategorije i vrste indikatora

1. Nivoi i vrste obrazovanja	3. Fokusirana područja	4. Marginalizirane grupe	5. Kontekst
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predškolsko (55)</li> <li>• Osnovno (70)</li> <li>• Srednje opće (70)</li> <li>• Strukovno obrazovanje (53)</li> <li>• Visoko obrazovanje (69)</li> <li>• Obrazovanje odraslih (35)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pristup obrazovanju (86)</li> <li>- Fizička dostupnost (8)</li> <li>- Ekonomska dostupnost (11)</li> <li>- Administrativna dostupnost (4)</li> <li>• Kvalitet obrazovanja (64)</li> <li>- Sadržaj obrazovanja (7)</li> <li>- Materijal za učenje (7)</li> <li>- Učitelji/nastavnici (24)</li> <li>- Školska infrastruktura (12)</li> <li>- Sigurnost u školi i nasilje (61)</li> <li>- Ishodi učenja (7)</li> <li>• Besplatno obrazovanje (18)</li> <li>• Slobodno obrazovanje/privatno obrazovanje (37)</li> <li>• Nediskriminacija i jednakost (19)</li> <li>• Privatizacija (36)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žene i djevojke (43)</li> <li>• Autohtoni narodi i manjine (43)</li> <li>• Osobe s invaliditetom (44)</li> <li>• Osobe s HIV-om/ • AIDS-om (33)</li> <li>• Migranti, izbjeglice (38)</li> <li>• Osobe u pritvoru (28)</li> <li>• Osobe koje žive u siromaštvu (40)</li> <li>• Djeca radnici (27)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oružani sukobi (uključujući djecu vojnika) (60)</li> <li>• Prirodne katastrofe (18)</li> </ul> <p><b>Politike obrazovanja i upravljanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentnost (18)</li> <li>• Sudjelovanje (7)</li> <li>• Odgovornost (32)</li> <li>• Decentralizacija (5)</li> <li>• Finansiranje obrazovanja (18)</li> </ul>

U zagradama je prikazan broj dostupnih indikatora u pojedinim kategorijama.

## Službena lista indikatora – CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA – SDG 4

UNESCO, mart 2022.

### CILJ 4. KVALITETNO OBRAZOVANJE

#### Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje za sve te promovirati mogućnost cjeloživotnog učenja

Kvalitetno obrazovanje temelj je za poboljšanje života ljudi i održivi razvoj. U svijetu je veliki napredak postignut u povećanju pristupa obrazovanju na svim nivoima i povećanju stope upisa u škole, posebno žena i djevojaka. Nivo osnovne pismenosti vidljivo se poboljšao, ali potrebni su jači naponi kako bi se postigao još veći napredak u postizanju univerzalnih ciljeva obrazovanja. Naprimjer, u svijetu je postignuta ravnopravnost djevojčica i dječaka u osnovnom obrazovanju, ali samo u nekim zemljama.

Besplatno i kvalitetno osnovno i srednje obrazovanje za sve djevojčice i dječake želi se osigurati do kraja 2030. godine. Također, želi se osigurati dostupnost jeftinog i kvalitetnog tehničkog, stručnog i tercijarnog, kao i fakultetskog obrazovanja za sve žene i muškarce. Treba znatno povećati broj mladih i odraslih koji imaju relevantne vještine, između ostalog i tehničke i stručne, za bolju zapošljivost, dobre poslove i poduzetništvo. Važan podcilj je osigurati rodnu jednakost u obrazovanju, te jednak pristup svim nivoima obrazovanja i stručnoj obuci za ranjive grupe, uključujući osobe s invaliditetom i djecu u ranjivom položaju.

Do kraja 2030. želi se osigurati da svi učenici steknu znanja i vještine potrebne za unapređivanje održivog razvoja, putem edukacije za održivi razvoj i održive stilove života, ljudska prava, rodnu ravnopravnost, kao i za promoviranje kulture mira i nenasilja, pripadnosti globalnoj zajednici, poštovanja kulturne raznolikosti i doprinosa kulture održivom razvoju. Kako bi se postigao ovaj cilj s potciljevima, treba izgraditi i poboljšati obrazovne objekte prilagođene djeci i osobama s invaliditetom te omogućiti veći broj stipendija u zemljama u razvoju, posebno najnerazvijenijim zemljama.

Tabela 11. Obrazovanje 2030 – Okvir za djelovanje

FFA	Obrazovanje 2030 – Okvir za djelovanje
	Državni izdaci za obrazovanje kao postotak BDP-a
Cilj 1.a	Do 2030. osigurati značajnu mobilizaciju resursa iz različitih izvora, uključujući kroz pojačanu razvojnu saradnju, kako bi se osigurala odgovarajuća i predvidljiva sredstva za zemlje u razvoju, posebno najmanje razvijene zemlje, za provedbu programa i politika za iskorjenjivanje siromaštva u svim njegovim dimenzijama
1.a.2	Udio ukupne državne potrošnje na osnovne usluge (obrazovanje)
<b>Cilj 4.1</b>	<b>Do 2030. osigurati da sve djevojčice i dječaci završe besplatno, pravedno i kvalitetno osnovno i srednje obrazovanje koje vodi ka relevantnim i efikasnim ishodima učenja</b>
4.1.0	Udio djece/mladih pripremljenih za budućnost, prema spolu
4.1.1	4.1.1 Udio djece i mladih: (a) u 2/3. razredu; (b) na kraju osnovnog obrazovanja; i (c) na kraju nižeg srednjeg obrazovanja, koji su postigli barem osnovni nivo znanja (i) čitanja i (ii) matematike, prema spolu
4.1.2	Stopa završetka (osnovno obrazovanje, niže srednje obrazovanje, više srednje obrazovanje)
4.1.3	Bruto omjer upisa u posljednji razred (osnovno obrazovanje, niže sekundarno obrazovanje)
4.1.4	Stopa izvan škole (jedna godina prije osnovne, osnovno obrazovanje, niže srednje obrazovanje, više srednje obrazovanje)
4.1.5	Postotak djece starije od primjerene razredne dobi (osnovno obrazovanje, niže srednje obrazovanje)



4.1.6	Provođenje reprezentativnog nacionalnog vrednovanja učenja (a) u 2. ili 3. razredu; (b) na kraju osnovnog obrazovanja; i (c) na kraju nižeg srednjeg obrazovanja
4.1.7	Broj godina (a) besplatnog i (b) obaveznog osnovnog i srednjeg obrazovanja zagarantiranog zakonskim okvirima
<b>Cilj 4.2</b>	<b>Do 2030. osigurati da sve djevojčice i dječaci imaju pristup kvalitetnom razvoju u ranom djetinjstvu, skrbi i predškolskom obrazovanju, kako bi bili spremni za osnovno obrazovanje</b>
4.2.1	Udio djece u dobi od 24 do 59 mjeseci koja se pravilno razvijaju u smislu zdravlja, obrazovanja i psihosocijalnog blagostanja, prema spolu
4.2.2	Stopa sudjelovanja u organiziranim oblicima učenja (godinu prije službene dobi za upis u osnovnu školu), prema spolu
4.2.3	Postotak djece mlađe od pet godina koja doživljavaju pozitivno i poticajno okruženje za učenje kod kuće
4.2.4	Bruto omjer upisa u ranom djetinjstvu u: (a) predškolsko obrazovanje i (b) rano obrazovanje, obrazovni razvoj u djetinjstvu
4.2.5	Broj godina: (a) besplatnog i (b) obaveznog predškolskog obrazovanja zagarantiranog zakonskim okvirima
<b>Cilj 4.3</b>	<b>Do 2030. svim ženama i muškarcima osigurati jednak pristup pristupačnom i kvalitetnom tehničkom, strukovnom i tercijarnom obrazovanju, uključujući univerzitet</b>
4.3.1	Stopa sudjelovanja mladih i odraslih u formalnom i neformalnom obrazovanju i osposobljavanju u prethodnih 12 mjeseci, prema spolu
4.3.2	Bruto omjer upisa u tercijarno obrazovanje prema spolu
4.3.3	Stopa sudjelovanja u tehničko-strukovnim programima (od 15 do 24 godine) prema spolu
<b>Cilj 4.4</b>	<b>Do 2030. znatno povećati broj mladih i odraslih koji imaju relevantne vještine, uključujući tehničke i strukovne vještine, za zapošljavanje, pristojne poslove i poduzetništvo</b>
4.4.1	Udio mladih i odraslih s vještinama vezanim uz informacijsko-komunikacijsku tehnologiju (IKT), prema vrsti vještine
4.4.2	Postotak mladih/odraslih koji su postigli barem minimalan nivo znanja u vještinama digitalne pismenosti
4.4.3	Stope obrazovnih postignuća mladih/odraslih prema dobnoj grupi i nivou obrazovanja
<b>Cilj 4.5</b>	<b>Do 2030. ukloniti rodne razlike u obrazovanju i osigurati jednak pristup svim nivoima obrazovanja i strukovnog osposobljavanja za ranjive, uključujući osobe s invaliditetom, autohtone narode i djecu u ranjivim situacijama</b>
4.5.1	Indeksi pariteta (žene/muškarci, ruralna/urbana područja, najniži/najviši kvartil blagostanja i ostalih kao što su invaliditet, autohtonost stanovništva i pogođenost sukobima, ovisno o dostupnosti podataka) za sve pokazatelje obrazovanja s ove liste koje je moguće razvrstati
4.5.2	Postotak učenika u: a) ranim razredima, b) na kraju osnovnog i c) na kraju nižeg sekundarnog obrazovanja kojima je njihov maternji ili matični jezik nastave
4.5.3	Postojanje mehanizama finansiranja za preraspodjelu obrazovnih resursa nepovoljnom položaju stanovništva
4.5.4	Rashodi za obrazovanje po učeniku prema nivou obrazovanja i izvoru finansiranja
4.5.5	Postotak ukupne pomoći obrazovanju dodijeljen najmanje razvijenim zemljama
<b>Cilj 4.6</b>	<b>Do 2030. osigurati da svi mladi i znatan udio odraslih, i muškaraca i žena, postignu osnove čitalačke i matematičke pismenosti</b>

4.6.1	Udio stanovništva određene dobne grupe koje je postiglo najmanju određeni nivo postignuća u funkcionalnoj: (a) pismenosti i (b) matematičkim kompetencijama, prema spolu
4.6.2	Stopa pismenosti mladih/odraslih
4.6.3	Stopa sudjelovanja nepismenih mladih/odraslih u programima opismenjavanja
<b>Cilj 4.7</b>	<b>Do 2030. osigurati da svi učenici steknu znanja i vještine potrebne za promoviranje održivog razvoja, uključujući, između ostalog, obrazovanje za održivi razvoj i održive stilove života, ljudska prava, ravnopravnost spolova, promoviranje kultura mira i nenasilja, globalno građanstvo i uvažavanje kulturne raznolikosti i doprinosa kulture održivom razvoju</b>
4.7.1	Mjera u kojoj su obrazovanje za: (i) pripadnost globalnoj zajednici i (ii) održivi razvoj uključeni u: (a) nacionalne obrazovne politike; (b) kurikulume; (c) obrazovanje učitelja; i (d) ocjenjivanje učenika
4.7.2	Postotak škola koje pružaju obrazovanje o HIV-u i seksualnosti temeljeno na životnim vještinama
4.7.3	U kojoj se mjeri okvir Svjetskog programa obrazovanja za ljudska prava provodi na nacionalnom nivou (prema Rezoluciji Generalne skupštine UN-a 59/113)
4.7.4	Postotak učenika u nižem sekundarnom obrazovanju koji pokazuju odgovarajuće razumijevanje pitanja koja se odnose na globalno građanstvo i održivost
4.7.5	Postotak učenika u nižoj srednjoj školi koji pokazuju stručnost u poznavanju nauke o okolišu i geonauci
4.7.6	U kojoj mjeri nacionalne obrazovne politike i planovi obrazovnog sektora prepoznaju širinu vještina koje je potrebno unaprijediti u nacionalnim obrazovnim sistemima
<b>Cilj 4.a</b>	<b>Izgraditi i nadograditi obrazovne objekte koji su osjetljivi na djecu, invaliditet i spol te pružaju sigurno, nenasilno, uključivo i efikasno okruženje za učenje za sve</b>
4.a.1	Udio škola koje nude osnovne usluge, prema vrsti usluge
4.a.2	Postotak učenika koji su doživjeli maltretiranje u posljednjih 12 mjeseci u: a) osnovnoj školi i b) srednjem obrazovanju
4.a.3	Broj napada na studente, osoblje i ustanove
<b>Cilj 4.b</b>	<b>Do 2030. značajno povećati globalni broj stipendija dostupnih zemljama u razvoju, posebno najmanje razvijenim zemljama, malim otočnim državama u razvoju i afričkim zemljama, za upis u visoko obrazovanje, uključujući strukovno osposobljavanje i programe informacijske i komunikacijske tehnologije, tehničke, inženjerske i naučne programe, u razvijenim zemljama i drugim zemljama u razvoju</b>
4.b.1	Iznos službene razvojne pomoći za stipendiranje, prema sektorima i vrstama obrazovanja
<b>Cilj 4.c</b>	<b>Do 2030. znatno povećati ponudu kvalificiranih nastavnika, uključujući međunarodnu saradnju za obuku nastavnika u zemljama u razvoju, posebno najmanje razvijene zemlje i male otočne države u razvoju</b>
4.c.1	Udio nastavnika s minimalno potrebnim kvalifikacijama, prema stepenu obrazovanja
4.c.2	Omjer obučanih nastavnika prema nivou obrazovanja
4.c.3	Postotak kvalificiranih nastavnika prema nacionalnim standardima s obzirom na nivo obrazovanja i vrstu institucije
4.c.4	Omjer učenika i kvalificiranih nastavnika prema nivou obrazovanja
4.c.5	Prosječna plaća nastavnika u odnosu na druga zanimanja koja zahtijevaju uporediv nivo kvalifikacija
4.c.6	Stopa napuštanja nastavničke profesije, prema nivou obrazovanja
4.c.7	Postotak nastavnika koji su prošli stručno usavršavanje u posljednjih 12 mjeseci prema vrsti obuka

## **Koraci za provođenje evaluacije**

### **Upute za evaluatore razvojnih programa**

---

#### **1. korak: RAZJASNITE ŠTA TREBA EVALUIRATI**

*Svrha: Provjera pogodnosti za evaluaciju s jasno definiranim ciljevima, populacijom, strategijama, aktivnostima, očekivanim rezultatima ishodima*

Prvi korak otvara pitanje o izvedivosti evaluacije s obzirom na dostupne informacije i trenutni kontekst. Započnite s jasnim opisom onoga što treba evaluirati (npr. program, politiku ili neku drugu razvojnu inicijativu). Razmislite o razvoju logičkog modela koji uključuje ciljeve, ishode/svrhu, očekivane rezultate i aktivnosti.

---

#### **2. korak: UKLJUČITE AKTERE (PARTNERE, INTERESNE GRUPE, ZAINTERESIRANE STRANE)**

*Svrha: Dobivanje podrške za evaluaciju uključivanjem aktera*

Ovaj korak uključuje identificiranje ključnih aktera, razumijevanje njihovih interesa i očekivanja, te njihovo uključivanje u pregled ciljeva kako bi se razvila evaluacijska pitanja. Razmislite o izradi liste organizacija i/ili ljudi koji su zainteresirani za evaluaciju. Definirajte potrebe aktera za informacijama i namjeravano korištenje evaluacije.

---

#### **3. korak: PROCIJENITE RESURSE I POGODNOST ZA EVALUACIJU**

*Svrha: Procjena raspoloživih resursa za evaluaciju i pogodnost programa za evaluaciju*

Evaluacija može biti dugotrajna i skupa. Dobro procijenite resurse kako biste izbjegli naknadna ograničenja. Resursi uključuju sredstva, vrijeme, nefinansiranu podršku, odobrenja (npr. etika) i vremenski okvir za provedbu i zaključivanje. Prilikom procjene razmotrite:

- postoji li jasnoća o programu koji treba evaluirati i zašto provodite evaluaciju
- hoće li evaluacija biti korisna
- postoji li podrška vodstva koje oblikuje programe
- jesu li dostupni odgovarajući resursi
- jesu li vremenski termini adekvatni

Prvo, upotrijebite te informacije kako biste donijeli odluku o tome je li provođenje evaluacije izvedivo i nužno. Tek nakon toga upotrijebite informacije kako biste dodatno definirali svoju evaluaciju.

---

#### **4. korak: POSTAVITE SVOJA EVALUACIJSKA PITANJA**

*Svrha: Identificiranje i odabir pitanja koja će zadovoljiti ciljeve evaluacije*

Uključite što više aktera kako biste osigurali zadovoljenje svih potreba. Razmotrite: sadržaj logičkog modela, faze razvoja (npr. faza planiranja, implementacije ili završetka), prethodne evaluacije, potrebne odluke, interese aktera i resurse. Razmotrite potrebnu vrstu evaluacije. Formativna evaluacija obično se koristi u razvoju i planiranju strategije. Procesna evaluacija bavi se provjerom da li se intervencija implementira prema planu i kako obuhvatiti adekvatnu populaciju ispitanika.

Evaluacija ishoda mjeri uspješnost programa u ispunjavanju njegovih ciljeva.

---

---

## 5. korak: ODREDITE ODGOVARAJUĆE METODE MJERENJA I POSTUPAKA

*Svrha: Identificiranje primjenjivosti i vjerodostojnosti metoda prikupljanja podataka*

Razmotrite: svrhu, evaluacijska pitanja, dostupnost podataka, pouzdanost podataka, ko će koristiti podatke, očekivanja aktera i šta je već odrađeno. Izradite plan prikupljanja podataka koji uključuje: šta mjeriti (indikator), kada prikupljati podatke (prije/poslije/oboje), kako prikupljati podatke (kvalitativno/kvantitativno/oboje) i od koga prikupljati podatke (specifične podgrupe, reprezentativni uzorak adekvatne populacije). Razmislite o etičkim pitanjima uključenim u prikupljanje podataka (npr. anonimnost podataka, povjerljivost i informirani pristanak) i poduzmite odgovarajuće korake.

---

## 6. korak: IZRADITE PLAN EVALUACIJE

*Svrha: Identificiranje specifičnih evaluacijskih aktivnosti, zadataka, uloga, raspodjela resursa i rokova*

Plan evaluacije detaljno opisuje kako će se programi, politike ili druge razvojne inicijative nadzirati i procjenjivati te kako će se rezultati koristiti, osiguravajući transparentnost akterima i finansijerima. Matrica prikupljanja podataka može biti dio vašeg plana evaluacije. Matrica općenito uključuje informacije prikupljene iz prethodnih koraka: evaluacijska pitanja i vezu s logičkim modelom (ako je primjenjivo), indikatore, metode, izvore podataka, vremenske rokove, uloge i odgovornosti te kako će se podaci analizirati (nije obavezno). U koraku 9 izradit ćete svoj plan diseminacije, koji se može dodati planu evaluacije nakon što bude dovršen.

---

## 7. korak: PRIKUPITE PODATKE

*Svrha: Prikupljanje vjerodostojnih argumenata za odgovor na svako evaluacijsko pitanje – rezultati i preporuke ovise o kvalitetu podataka*

Razvijte alate za prikupljanje podataka (anketa, vodič za razgovor, itd.) i obučite osobe koje će ih prikupljati. Razmotrite jesu li poticaji za ispitanike prikladni. Osmislite načine za povećanje stope odgovora. Za osiguranje valjanosti provedite probno testiranje alata i procedura i pažljivo proučite prikupljene podatke. Ako se pojave problemi, modificirajte alate i procedure i dokumentirajte promjene. Koristite elektronsko prikupljanje podataka kako bi se olakšale analize, ako je potrebno.

---

## 8. korak: OBRADITE PODATKE I ANALIZIRAJTE REZULTATE

*Svrha: Unošenje podataka, provjera kvaliteta i dosljednosti unosa podataka i njihovo analiziranje za utvrđivanje rezultata evaluacije*

Primijenite postupke za pregled kvaliteta podataka tokom i nakon njihovog prikupljanja. Tokom prikupljanja podataka pažljivo pregledajte prvi val odgovora i provjerite koliko je pitanja koja ste postavili “bez odgovora” ili ispitanici odbijaju da odgovore. Održavajte vezu s osobama koje su prikupljale podatke i s voditeljem programa. Nakon prikupljanja podataka, unesite ih u bazu i još jednom provjerite kvalitet i dosljednost unosa, sortirajte kako biste pronašli nedostajuće, visoke ili niske vrijednosti (kvantitativno) i provjerite sadržaj pregledom unesenih prepisa (kvalitativno).

Organizirajte podatke u obliku koji se može sažeti i interpretirati. Analizirajte korištenjem statističkih analiza kvantitativnih podataka; identificirajte teme u kvalitativnim podacima. Ovo je tehnički korak – angažirajte stručnu podršku kada je to moguće. Rezultati evaluacije su podloga za tumačenje.

---

## 9. korak: INTERPRETIRAJTE I DISEMINIRAJTE REZULTATE

*Svrha: Tumačenje i dijeljenje nalaza evaluacije, uključivanje aktera kako bi mogli pomoći u izradi preporuka*

Interpretacije vežite uz izvorna evaluacijska pitanja. Izradite listu preporuka koje se odnose na ishode i upotrijebite te informacije za komunikaciju svojih nalaza. Prezentacija može biti u raznim oblicima, kao što je pisani izvještaj, prezentacija slajdova i/ili kratki informativni video.

Vizualna pomagala mogu biti moćne metode za prenošenje rezultata evaluacije. Učinite rezultate dostupnim različitim akterima i publici.

Prilagodite informacije specifičnom interesu za evaluaciju i fokusirajte se na planiranje korištenja rezultata.

---

## **10. korak: PRIMIJENITE EVALUACIJSKE NALAZE**

*Svrha: Korištenje rezultata evaluacije*

Pregledajte preporuke s akterima kako biste identificirali najkorisnije rezultate i raspravili o tome šta ste dobili provođenjem evaluacije i korištenjem rezultata.

Odredite prioritete aktivnosti i grupno razvijte akcijski plan.

Razmislite o evaluaciji vaše evaluacije (metaevaluacija). Zamolite aktere da razmisle o procesu i/ili rezultatima kako biste unaprijedili proces u budućnosti.

---

## Postavite svoja evaluacijska pitanja!

Evaluacijska pitanja pomažu u daljnjem fokusiranju vaše evaluacije i trebala bi odražavati svrhu evaluacije, kao i prioritete i potrebe aktera. Svakako biste trebali pripremiti pitanja o programskoj komponenti/aktivnosti koju želite evaluirati. Prikupljeni odgovori pomoći će vam da pripremite kvalitetnu i uspješnu evaluaciju.

U nastavku su osnovna pitanja koja trebate postaviti svom timu, ali i krugu saradnika, aktera i korisnika odmah na početku pripreme projekta.

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ko su akteri (zainteresirane strane)?</b> (Vlade, ministarstva, obrazovni sistemi, škole, fakulteti, poslodavci, korporacije, roditelji, mediji itd. To je presudno znati unaprijed, jer jasno ocrtava kontekst u kojem će se koristiti rezultati evaluacija.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Koji je interes aktera za evaluaciju?</b> (Interesi aktera mogu biti vrlo različiti, vezani uz politiku, ekonomiju ili druga socijalna pitanja koja su indirektno povezana s projektom/temom koja se evaluira. Važno je unaprijed procijeniti direktne ili indirektno veze koje mogu utjecati na korištenje evaluacijskih postupaka u budućnosti.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ko finansira evaluaciju?</b> (Važno je razumjeti ciljeve i sudjelovanje u projektu svih koji finansiraju projekt. To može pomoći u postavljanju okvira za evaluaciju.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kada će se provoditi evaluacija?</b> (Dobro je da je planirana i uključena od početka; da bude prihvaćena; da postoji potpuna informiranost -&gt; povjerenje; osigurana autentičnost metodologije i rezultata.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Koji evaluacijski/istraživački rezultati već postoje?</b> (To pomaže planiranju adekvatnih pristupa, teorija i alata koji mogu pomoći u provođenju evaluacije. Također će pomoći prepoznavanju nedostataka koji se evaluacijom trebaju otkloniti. Važno je biti informiran o predmetnom području u kojem se evaluacija provodi, kao i o ostalim sličnim prethodnim evaluacijama.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Postoje li pristupi i evaluacije suprotnog pristupa ili drugačijeg značenja?</b> (Važno je razumjeti postojeće pretpostavke i pristupe koji se koriste ako se žele promijeniti evaluacijski pristupi. Presudno je prikupiti tvrdnje suprotnog istraživanja. Da bi se moglo nositi s kritikama ili osporavanjima rezultata evaluacije, važno je zauzeti stratešku poziciju na način da se u potpunosti upoznate s opozicijskim tvrdnjama.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Koje implikacije mogu evaluacijski postupci imati na obrazovnu politiku?</b> (Ovo može pomoći za procjenu dugoročnih efekata evaluacijskih nalaza i njihovog korištenja u reformskim procesima.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Koji će lokalni zakonodavci biti zainteresirani za nalaze evaluacija?</b> (Svaka evaluacija ima za cilj utjecati na donošenje razvojne politike. Lokalni zakonodavci su akteri koji se mogu efikasno koristiti nalazima i zalagati za postavljene ciljeve. Oni mogu postati najjači i najutjecajniji zagovornici rezultata evaluacije.)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Procijenite nivo svijesti, percepciju i znanje o datom pitanju lokalnih, državnih i nacionalnih medija. (<i>Mediji jako utječu na percepciju javnosti o određenoj temi.</i>)</li></ul>

Prilagođeno prema: Gangopadhyay, P. (2002). *Making evaluation meaningful to all educational stakeholders*

Dostupno na: <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/making-eval-meaningful-gangopadhyay.pdf>

## Uz korak 7. Pregled plana rada za monitoring i evaluaciju

Tabela 12. Predložak okvira za monitoring i evaluaciju

REZULTATI	INDIKATOR	IZVOR I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA	ANALIZA PODATAKA	ODGOVORNA OSOBA	POLAZNA VRIJEDNOST	CILJNA VRIJEDNOST	POSTIGNUĆE	NAPREDAK
	Kvantitativna ili kvalitativna varijabla koja omogućuje provjeru promjena prema planiranom	Opisuje gdje i kako se prikupljaju podaci	Opisuje kako će se podaci o izvršenju analizirati i koliko često će se prikupljati	Opisuje ko je odgovoran za prikupljanje, provjeru i pohranu podataka	Označava polaznu vrijednost indikatora	Označava ciljnu vrijednost indikatora	Označava trenutni status napretka prema postizanju cilja	Analizira opseg napretka prema postizanju cilja
<b>Opći cilj</b>								
<b>Specifični ciljevi – ishodi</b> <i>Outcomes</i>								
<b>Očekivani rezultati, produkti</b> <i>Outputs</i>								

Prilagođeno prema: International Organization for Migration (IOM), 2020. *IOM Monitoring and Evaluation Guidelines*. IOM. Geneva. Dostupno na: [IOM Monitoring and Evaluation Guidelines | IOM Publications Platform](#)

### Kako pripremiti izvještaj o provedenom monitoringu i evaluaciji

#### Smjernice za pisanje izvještaja o monitoringu i evaluaciji

1. Budite što je moguće **sažetiji** s obzirom na informacije koje je potrebno prenijeti. Budite dosljedni s količinom informacija koje treba prezentirati (**ni previše, ni premalo**).
2. Fokusrajte se na postignute **rezultate** u poređenju s očekivanim rezultatima, kako je definirano u logičkom okviru ili kako je definirano u ciljevima. Provjerite jesu li očekivani rezultati realni. Prečesto su precijenjeni i nedostižni!
3. Obavezno uključite dio koji opisuje zašto su podaci prikupljeni i zašto je izrađen izvještaj (npr. uvod).
4. Svakako uključite dio koji opisuje **izvore podataka** i **metode prikupljanja** na način da vaši nalazi mogu biti objektivno provjerljivi.
5. Budite jasni prema svojoj **publici** (npr. državnim službenicima, direktorima, vladama, donatorima, tehničkim osobama) i osigurajte da su informacije smislene i korisne namijenjenom čitaocu. Sadržaj izvještaja morate prilagoditi 'korisniku' informacija.
6. Pišite **jednostavnim jezikom** koji ciljana publika može razumjeti. Izbjegavajte tehnički žargon i detalje.
7. Osigurajte **blagovremeno** izvještavanje o napretku. Čak i ako je nepotpuno u određenim aspektima, bolje je objaviti ključne rezultate u odabranim područjima nego čekati kompletiranu sliku.
8. Na početku navedite **kratak sažetak** (1 stranica), koji se ponekad naziva izvršni sažetak (*executive summary*), koji obuhvata ključni sadržaj i nužne preporuke. Ovo je često jedini dio izvještaja koji će većina ljudi koja ga dobije i pročitati.
9. Budite dosljedni u korištenju **terminologije, definicija** i opisa partnera, aktivnosti i mjesta. Definirajte sve tehničke izraze ili akronime.
10. Kompleksne podatke predstavite pomoću **slika, sažetih tabela, mapa, fotografija** i **grafikona**.
11. Istaknite samo najvažnije **ključne tačke** ili **riječi** (podebljanim slovima, kurzivom ili slično).
12. Uključite **reference** za izvore i autore.
13. Uključite **tabelu sadržaja** za izvještaja duže od pet stranica.

---

#### Primjer tabele sadržaja za izvještaj o monitoringu i evaluaciji

##### Sadržaj

1. **Sažetak** (izvršni sažetak)
2. **Uvod**
3. **Metodologija**
4. **Nalazi** (rezultati)
5. **Zaključci i preporuke**
6. **Dodaci**
  - a. Opis projekta (sažeta svrha i struktura)
  - b. Logički okvir operacija
  - c. Plan monitoringa i evaluacije
  - d. Definicije, termini, akronimi



## 7. Rječnik pojmova iz monitoringa i evaluacije

Ovaj rječnik uključuje pojmove koji se obično koriste u području monitoringa i evaluacije i pruža osnovu za olakšavanje zajedničkog razumijevanja.

*Napomena:* Rječnik ne nudi iscrpan popis svih pojmova povezanih s monitoringom i evaluacijom, ali uključuje najčešće korištene termine.

Alati za prikupljanje podataka	Metodologije koje se koriste za prikupljanje podataka u svrhu evaluacije. Primjeri uključuju neformalne i formalne upitnike, testove, direktno i participativno opažanje, intervjuje, fokus-grupe, stručna mišljenja, studije slučaja, pretraživanje literature.
Akteri, zainteresirane strane, interesne grupe	Organizacije, grupe ili pojedinci koji imaju direktnu ili indirektnu ulogu i interes za razvojnu intervenciju, njene ciljeve, pokretanje, implementaciju ili evaluaciju.
Aktivnost	Poduzete radnje ili obavljeni radovi putem kojih se inputi, kao što su materijalna sredstva, tehnička pomoć i druge vrste resursa, koriste za postizanje specifičnih rezultata.
Analiza rizika	Analiza ili procjena faktora koji utječu ili će vjerovatno utjecati na uspješno postizanje ciljeva intervencije. Svodi se na detaljno ispitivanje mogućih neželjenih i negativnih posljedica razvojnih intervencija na ljudski život, zdravlje, imovinu ili okoliš. Predstavlja sistemski postupak pružanja informacija o takvim neželjenim posljedicama.
Atribucija – Pripisivanje	Dodjeljivanje uzročne veze između posmatranih (ili očekivanih) promjena i rezultata specifične intervencije.
Budžet	Dokument koji prikazuje analizu predviđenih ili stvarnih rashoda i prihoda.
Cilj projekta ( <i>Objective</i> )	Namjeravani fizički, finansijski, institucionalni, društveni, obrazovni ili drugi rezultati kojima se očekuje da će razvojna intervencija doprinijeti. Cilj treba zadovoljavati kriterije specifičnosti, mjerljivosti, ostvarivosti, realnosti i vremenske određenosti ( <i>SMART = Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound</i> ).
Cilj višeg reda ( <i>Goal</i> )	Izjava o željenom, obično dugoročnijem ishodu razvojne intervencije. Ciljevi izražavaju opće namjere i usmjeravaju vođenje projekta ili programa. Svaki cilj ima skup povezanih, specifičnih podciljeva koji će, ako budu ispunjeni, zajedno omogućiti postizanje postavljenog cilja višeg reda. Svrha: Javno objavljeni cilj razvojnog programa ili projekta.
Ciljevi održivog razvoja ( <i>Sustainable development Goals – SDG</i> )	Ciljeve održivog razvoja (SDG) usvojile su Ujedinjene nacije 2015. godine kao univerzalni poziv na akciju kako bi se okončalo siromaštvo, zaštitila planeta i osiguralo da do 2030. svi ljudi žive u miru i prosperitetu. Cilj održivog razvoja 4 (SDG 4) odnosi se na kvalitetno obrazovanje i jedan je od 17 ciljeva održivog razvoja. Puni naziv SDG-a 4 je "Osigurati uključivo i pravedno kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve".
Ciljna grupa	Specifični pojedinci, grupe ljudi ili organizacije koje će imati korist od razvojne intervencije.
Civilno društvo	Mreža udruženja, društvenih normi i praksi koje čine aktivnosti društva odvojeno od njegovih državnih i tržišnih institucija.
Donator	Fizičko ili pravno lice koje daje dobrotvorni poklon u novcu ili nekoj drugoj vrijednosti. Donatori mogu biti lokalni i strani, pojedinci, fondovi, nevladine organizacije i kompanije, vlade i vladine agencije.
Efikasnost	Mjera koja opisuje koliko se ekonomski resursi i/ili inputi (sredstva, stručnost, vrijeme) pretvaraju u rezultate.

Ekonomska procjena	Korištenje primijenjenih analitičkih tehnika za prepoznavanje, mjerenje, vrednovanje i poređenje troškova i ishoda alternativnih intervencija. Vrste ekonomskih procjena uključuju procjenu troškova i koristi ( <i>cost-benefit</i> ), efikasnosti ( <i>cost-effectiveness</i> ) i isplativosti ( <i>cost-efficiency</i> ).
Epidemiologija	Proučavanje veličine, distribucije i odrednica stanja povezanih sa fizičkim i mentalnim zdravljem u specifičnim populacijama (npr. učenici, nastavnici) i primjena rezultata za kontrolu zdravstvenih problema u populacijama.
Evaluacija	Sistematska, objektivna, valjana i pouzdana procjena tekućeg ili dovršenog projekta, programa ili politike, njegovog dizajna, provedbe i rezultata koji određuju vrijednost intervencije u obrazovanju. Evaluacijske studije pružaju vjerodostojne informacije za korištenje u poboljšanje programa/intervencija, utvrđivanju naučenih lekcija i informiranju o odlukama o budućoj raspodjeli resursa.
Formativno vrednovanje	Vrsta vrednovanja/evaluacije namijenjena poboljšanju provođenja intervencije. Formativna evaluacija obično se provodi tokom dizajna i prethodnog testiranja intervencije, ali se također može provesti rano u fazi provođenja, naročito ako aktivnosti ne idu prema očekivanjima.
Generalizacija	Mjera u kojoj se može pretpostaviti da su nalazi tačni za cijelu ciljanu populaciju, a ne samo za uzorak populacije koja se proučava. Napomena: Kako bi se osigurala mogućnost generalizacije, postupak uzorkovanja i prikupljeni podaci moraju zadovoljiti određene metodološke standarde.
Godišnji izvještaj	Dokument koji izvještava o troškovima i aktivnostima projekta ili programa u jednoj godini. Služi za informiranje, u svrhu odgovornosti i/ili za promotivne svrhe.
Indikator	Kvantitativna ili kvalitativna varijabla koja omogućuje jednostavno, valjano i pouzdano mjerenje postignuća, odražava promjene povezane s intervencijom ili pomaže u procjeni učinka razvojne intervencije. Napomena: Pojedinačni indikatori ograničeni su u svojoj korisnosti i često ne mogu odrediti i objasniti efikasnost intervencije. Podatke o indikatorima treba prikupljati i tumačiti kao dio skupa indikatora. Za to je potrebno dobro dizajniranje evaluacijskih postupaka.
Indikator izvedbe	Varijabla koja omogućuje provjeru promjena u razvojnoj intervenciji ili prikazuje rezultate u odnosu na planirane. Povezani pojmovi: praćenje učinka, mjerenje učinka.
Inputi, resursi, u-nosi	Finansijski, ljudski i materijalni resursi korišteni za razvojnu intervenciju.
Intervencija	Određena aktivnost ili skup aktivnosti pokrenutih s namjerom da dovedu do promjene u nekim aspektima statusa ciljane populacije (npr. bolja akademska postignuća učenika, poboljšanje nastave, zadovoljstvo školom).
Ishod ( <i>outcome</i> )	Kratkoročni i srednjoročni učinak rezultata obrazovne intervencije, kao što su, npr., promjene u znanju, stavovima, uvjerenjima, ponašanjima. Povezani pojmovi: rezultat, učinak.
Istraživanja u obrazovanju	Sistemska prikupljanje i analiziranje podataka koji se odnose na područje obrazovanja. Istraživanja mogu uključivati različite metode i različite aspekte obrazovanja, uključujući učenje učenika, interakciju, nastavne metode, obuku nastavnika i dinamiku u razredu. Kao oblik sistemskog pristupa, u istraživanjima se primjenjuju empirijske metode za rješavanje problema ili izazova u obrazovanju, uz nužno usvajanje rigoroznih i dobro definiranih naučnih procesa, kako bi se prikupili i analizirali valjani, pouzdani i objektivni podaci za rješavanje obrazovnih problema i unapređivanje znanja.

Jačanje kapaciteta	Koordinirani proces planiranih intervencija koji vodi do: (i) nadogradnje općih i specifičnih vještina, (ii) proceduralnih poboljšanja i (iii) organizacijskog osnaživanja.
Korisnici	Pojedinci, grupe ili organizacije, bilo ciljane ili ne, koje imaju direktnu ili indirektnu korist od razvojne intervencije.
Kvalitativni podaci	Podaci prikupljeni korištenjem kvalitativnih metoda kao što su intervjui, fokus-grupe, opažanje ili intervjui s ključnim akterima. Kvalitativni podaci mogu omogućiti dublje razumijevanje društvenih situacija i interakcija, kao i vrijednosti, percepcija, motivacija i reakcija ljudi. Kvalitativni podaci općenito se izražavaju u narativnom obliku, slikama ili predmetima (tj. ne numerički). Napomena: Cilj kvalitativne studije je pružiti potpun, detaljan opis.
Kvantitativni podaci	Podaci prikupljeni korištenjem kvantitativnih metoda, kao što su ankete, upitnici, testovi. Kvantitativni podaci mjere se na numeričkoj skali, mogu se analizirati pomoću statističkih metoda i mogu se prikazati pomoću tabela i grafikona. Napomena: Cilj kvantitativne studije je klasificirati karakteristike, prebrojati ih i konstruirati statističke modele u pokušaju objašnjenja opaženog.
Lanac rezultata	Uzročni proces razvojne intervencije koji propisuje nužan slijed za postizanje željenih ciljeva počevši s unosima (resursima, <i>inputima</i> ), krećući se kroz aktivnosti i neposredne rezultate ( <i>outputs</i> ), te kulminirajući ishodima ( <i>outcomes</i> ), utjecajima ( <i>impacts</i> ) i povratnim informacijama.
Logički okvir (Logframe)	Alat za upravljanje koji se koristi za poboljšanje dizajna intervencija, najčešće na nivou projekta. Uključuje identificiranje strateških elemenata (inputa, outputa, ishoda, utjecaja) i njihovih uzročnih odnosa, indikatora i pretpostavki ili rizika koji mogu utjecati na uspjeh i neuspjeh. Time se olakšava planiranje, izvođenje i evaluacija razvojnih intervencija.
Metaevaluacija	Vrsta evaluacije osmišljena za prikupljanje nalaza iz niza već provedenih evaluacija ili istraživanja.
Misija	Dokument/izjava (po mogućnosti kratka) koja sažima razloge postojanja i glavne ciljeve organizacije.
Monitoring	Kontinuirana funkcija koja sistemskim prikupljanjem podataka o određenim indikatorima procjenjuje opseg napretka i postizanje ciljeva, kao i izvještavanje o napretku, postizanju ciljeva i o korištenju dodijeljenih sredstava.
Nalazi	Činjenične izjave temeljene na dokazima iz jedne ili više procjena.
Naučene lekcije	Generalizacije temeljene na iskustvima evaluacije s intervencijama ili politikama koje apstrahiraju specifične okolnosti na šire situacije. Lekcije često ističu snage ili slabosti u pripremi, dizajnu i provedbi koje utječu na provođenje intervencija, njihov ishod i utjecaj.
Neposredni rezultat ( <i>output</i> )	Proizvod, rezultat koji direktno proizlazi iz razvojne intervencije. Može uključivati promjene koje proizlaze iz intervencije koje su relevantne za postizanje ishoda ( <i>outcome</i> ).
Odgovornost	Obaveza da se osigura da je rad obavljen u skladu s dogovorenim pravilima i standardima ili da se pošteno i tačno izvještava o rezultatima rada u odnosu na dogovorene planove. To može uključivati odgovornost prema donatorima, korisnicima, ciljnim grupama, ostalim akterima i javnosti.
Održivost	Izraz koji se koristi slobodno i široko, ali obično označava samoodrživost organizacije ili projekata – razvojnih intervencija. Donatori se često pitaju "kako će se projekat održati nakon naše donacije?"
Osiguravanje kvaliteta	Planirani i sistematizirani procesi koji se bave procjenom i poboljšanjem sistema i/ili razvojnih intervencija i njihove usklađenosti s postavljenim standardima.

Osnaživanje	Proširenje sposobnosti ljudi da učestvuju, pregovaraju, utječu, kontroliraju i pozivaju na odgovornost institucije koje utječu na njihove živote.
Partneri	Pojedinci i/ili organizacije koje sarađuju radi postizanja zajednički dogovorenih ciljeva.
Planiranje monitoringa i evaluacije	Višegodišnja strategija za prikupljanje, analizu i korištenje podataka potrebnih za upravljanje razvojnim intervencijama u obrazovanju programom/projektom, kao i u svrhu podizanja odgovornosti. Plan opisuje potrebe za podacima, povezano s određenim projektom ili programom; aktivnosti koje je potrebno poduzeti; standardizirane indikatore koje je potrebno prikupiti, te uloge i odgovornosti različitih organizacija/pojedinaca u njihovoj implementaciji. Plan ukazuje na procjene potreba za resursima i ocrtava strategiju za mobilizaciju resursa.
Podaci	Specifične kvantitativne i kvalitativne informacije ili činjenice koje se prikupljaju i analiziraju.
Polazna vrijednost ( <i>Baseline study</i> )	Opis stanja prije razvojne intervencije, kao što su znanja, stavovi, norme ili ponašanja, prema kojima se može procijeniti napredak ili provoditi poređenja.
Pouzdanost	Dosljednost ili konzistentnost podataka o evaluaciji, s obzirom na kvalitet instrumenata, postupaka i analiza koje se upotrebljavaju za prikupljanje i tumačenje prikupljenih podataka. Podudarnost (korelacija) podataka prikupljenih ponovljenom upotrebom instrumenta ili postupka prikupljanja podataka koji se primjenjuju pod istim uvjetima.
Pregled, recenzija, provjera	Procjena uspješnosti intervencije, povremeno ili <i>ad hoc</i> . Recenzije imaju tendenciju naglašavanja operativnih aspekata. Ponekad se pojmovi "pregled" ili "recenzija" i "evaluacija" koriste kao sinonimi.
Pretpostavke	Hipoteze o faktorima ili rizicima koji bi mogli utjecati na napredak ili uspjeh razvojne intervencije. Rezultati razvojne intervencije ovise o tome hoće li se pretpostavke pokazati tačnima ili ne.
Procjena projekta ili programa	Opća procjena relevantnosti, izvedivosti i potencijalne održivosti projekta ili programa prije odluke o finansiranju.
Procjena utjecaja	Prikupljanje i analiza dokaza koji mjere dugoročne efekte projekta ili rada organizacije na njene neposredne ciljne skupine, zajednicu ili društvo u cjelini.
Procjenjivost	Mjera u kojoj se intervencija ili program mogu ocijeniti na pouzdan i vjerodostojan način.
Program	Skup povezanih projekata, mjera ili aktivnosti koje doprinose određenom dugoročnom cilju.
Projekt	Intervencija osmišljena za postizanje specifičnih ciljeva korištenjem određenih resursa i plana implementacije, često unutar okvira šireg programa.
Projektni zadatak	Pisani dokument koji opisuje svrhu i opseg evaluacije, metoda koje će se koristiti, standard prema kojem se procjenjuje izvedba ili se trebaju provoditi analize, dodijeljeni resursi i vrijeme te zahtjevi za izvještavanje.
Referentna vrijednost ( <i>Benchmark</i> )	Referentna tačka ili kriterij prema kojem se može procijeniti provođenje projekta i postignuća. Napomena: Referentna tačka se može odnositi na izvedbu koju su u nedavnoj prošlosti postigle druge uporedive organizacije ili ono što se može zaključiti da je postignuto u podudarnim okolnostima.
Relevantnost	Mjera u kojoj su ciljevi, rezultati ili ishodi razvojne intervencije u skladu sa zahtjevima korisnika, potrebama zemlje, globalnim prioritetima ili politikama partnera i donatora.

Revizija, provjera ( <i>Audit</i> )	Nezavisna, objektivna aktivnost osiguravanja kvaliteta osmišljena da doda vrijednost i poboljša poslovanje organizacije. Pomaže organizaciji da postigne svoje ciljeve uvođenjem sistemskog, discipliniranog pristupa za procjenu i poboljšanje efektivnosti upravljanja, kontrole i prevencije rizika. Napomena: Internu reviziju provodi jedinica koja je odgovorna upravi, dok vanjsku reviziju provodi nezavisna organizacija.
Rezultati	Ishodi ili učinci intervencije – namjeravani ili nenamjeravani, pozitivni i/ili negativni.
Rod	Odnosi se na društveno konstruirane uloge pripisane muškarcima i ženama i rezultirajuće društveno određene odnose.
Stečeno iskustvo ( <i>Lessons learned</i> )	Znanje stečeno kroz postupke izvođenja projekta, odnosno općenitije, iskustva stečena iz prošlih aktivnosti koja treba aktivno uzeti u obzir u budućim radnjama i ponašanjima.
Strateški plan	Plan (često napisan kao plan za tri do pet godina) koji ocrtava strategije koje treba primijeniti kako bi se postigli ciljevi organizacije i ostvarila njena misija.
Studija izvodljivosti	Detaljno istraživanje kojim se istražuje potencijalni uspjeh ili druge posljedice novog projekta ili programa. Takve analize mogu se provesti unutar same organizacije ili od strane konzultanata.
Učestvovanje, participacija	Proces kroz koji akteri utječu i dijele kontrolu nad razvojnim inicijativama te odlukama i resursima koji na njih utječu. To je proces koji može poboljšati kvalitet, efikasnost i održivost projekata i ojačati predanost aktera intervencije i aktera.
Sumativno vrednovanje	Analiza koja se provodi na kraju intervencije (ili pojedinih faza te intervencije) kako bi se utvrdilo u kojoj su mjeri ostvareni očekivani ishodi. Sumativna evaluacija namijenjena je pružanju informacija o vrijednosti programa. Srodni pojam: procjena utjecaja.
Saradnička, participativna evaluacija	Metoda evaluacije u kojoj predstavnici institucije i akteri (uključujući korisnike) zajedno rade na osmišljavanju, provođenju i tumačenju evaluacije.
Saradnički monitoring i evaluacija	Važan alat za upravljanje koji voditeljima projektnih zadataka pruža brzu povratnu informaciju o učinkovitosti projekta za vrijeme implementacije. U ovom participativnom procesu posmatraju se perspektive i uvidi svih aktera, korisnika, kao i provoditelja projekta.
Svrha	Predviđeni fizički, finansijski, institucionalni, obrazovni, društveni ili drugi razvojni rezultati kojima se očekuje da će projekt ili program doprinijeti. Javno objavljeni ciljevi razvojnog programa ili projekta.
SWOT analiza	Analiza koja služi za prepoznavanje unutrašnjih snaga i slabosti organizacije, kao i za isticanje vanjskih prilika i prijetnji. Korisna analiza u svim planiranjima. ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> )
Triangulacija	Korištenje tri ili više teorija, izvora ili vrsta informacija ili vrsta analiza za provjeru i potvrđivanje procjene. Napomena: Kombiniranjem višestrukih izvora podataka, metoda, analiza ili teorija, evaluatori nastoje prevladati pristrasnost koja dolazi od pojedinačnih informatora, jednog posmatrača ili studija jedne teorije.
Učinkovitost, efektivnost	Mjera u kojoj su ciljevi razvojne intervencije postignuti ili se očekuje da će biti postignuti, uzimajući u obzir njihovu relativnu važnost.
Upravljanje temeljeno na rezultatima	Strategija upravljanja usmjerena na razvojnu intervenciju i postizanje rezultata, ishoda i ostvarivanje ciljeva razvojnih programa.
Utjecaj	Pozitivni i negativni, primarni i sekundarni <u>dugoročni kumulativni učinci</u> uzrokovani razvojnom intervencijom, direktno ili indirektno, namjerno ili nenamjerno. Napomena: Učinci na nivou populacije rijetko se mogu pripisati samo jednoj intervenciji, ali određena intervencija (projekat) može, zajedno s drugim intervencijama (projektima), doprinijeti utjecajima na populaciju.

Valjanost	Karakteristika u kojoj mjerni instrumenti za prikupljanje podataka mjere ono što navodno mjere.
Vizija	Dokument koji opisuje šta organizacija planira postići u budućnosti.
Volontiranje	Rad za organizaciju potpuno bez naknade, osim naknade troškova kao što su telefonski pozivi, putovanja i obroci. Ljudi koji primaju nominalne isplate/honorare nisu volonteri.
Zaključak	Isticanje faktora uspjeha i neuspjeha procijenjene intervencije, s posebnom pažnjom usmjerenom na namjeravane i neželjene rezultate, te općenito na bilo koju drugu snagu ili slabost. Zaključak se temelji na prikupljanju podataka i analizi poduzetoj kroz transparentan lanac rezultata.

## Reference uz rječnik pojmova

- European Commission, Directorate-General for Informatics (2016). *PM<sup>2</sup>, Project management methodology guide: open edition*, Publications Office of the European Union, 2016. Appendix G: Glossary. <https://data.europa.eu/doi/10.2799/957700>
- Kusek, J. Z. and Rist, R. C. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. World Bank, Washington DC. Appendix VI: Glossary. <http://dx.doi.org/10.1596/0-8213-5823-5>
- Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. OECD/DAC, Paris.
- Project Management Institute (2007). Combined Standard Glossary – lokalizirana verzija – hrvatski, verzija 1.1. Udruga za projekt menadžment, PMI ogranak Zagreb. [https://www.pmicroatia.hr/static/uploaded/Files/combined\\_standard\\_glossary\\_lokalizirana\\_verzija\\_hrvatski.pdf](https://www.pmicroatia.hr/static/uploaded/Files/combined_standard_glossary_lokalizirana_verzija_hrvatski.pdf)